

Las oportunidades de negocio ¿se reconocen o se construyen?

Antoni Olivé

Profesor de la IQS School of Management – Universitat Ramon Llull

Resumen: En este artículo se trata de dar respuesta a la pregunta de si las oportunidades de negocio ya existían antes de reconocerse y se reconocen simplemente o si deben construirse desde cero. El autor también se plantea si las oportunidades de negocio se reconocen por casualidad o gracias a una búsqueda sistemática restringida al conocimiento previo del emprendedor. Finalmente, también se pregunta si dicho conocimiento previo es realmente un pre-requisito para la identificación de oportunidades de negocio. La investigación consiste en el estudio de cinco casos. En los cinco, el conocimiento previo del emprendedor resultó ser un pre-requisito para el reconocimiento de las respectivas oportunidades de negocio. En cuatro de los casos, la oportunidad de negocio fue identificada gracias a una búsqueda sistemática restringida al conocimiento previo del emprendedor. En el caso restante, la oportunidad de negocio fue identificada por casualidad. En tres de los casos, la oportunidad de negocio no existía y tuvo que ser creada desde cero. En los restantes dos casos, la oportunidad de negocio ya existía. La principal conclusión de la investigación es que la creación o construcción desde cero de una oportunidad de negocio tiene que ver con el diseño de un modelo de negocio a través de la experimentación a base de ensayo y error.

Palabras clave: Oportunidad de negocio, conocimiento previo del emprendedor, modelo de negocio.

Title: Business opportunities: are they simply recognized or must be crafted?

Abstract: This paper tries to answer the question of whether business opportunities did already exist before being recognized and are simply recognized or must be crafted from scratch. The author also considers whether business opportunities are recognized by serendipity or after a systematic research constrained to the entrepreneur's prior knowledge. Finally, whether such prior knowledge is or is not a pre-requisite for business opportunity recognition is also considered. The research consists of a study of five cases. In all of them, the entrepreneur's prior knowledge was a pre-requisite for their business opportunities. In four cases, the business opportunity was identified after a systematic research constrained to the entrepreneur's prior knowledge. In the remaining case, the business opportunity was identified by serendipity. In three of the cases, the opportunity did not exist and had to be crafted from scratch. In the other two cases, the opportunity did already exist before. The main research conclusion states that crafting a business opportunity from scratch has to do with the business model design through trial-and error experimentation.

Keywords: Business opportunity, entrepreneur's prior knowledge, business model.

Introducción

El reconocimiento de oportunidades de negocio por parte de los emprendedores ha sido objeto de estudio desde hace una década. Los autores se han ido alineando alrededor de dos perspectivas. Los que piensan que las oportunidades de negocio existen desde siempre, a la espera de que un emprendedor que esté alerta las identifique, y los que piensan que las oportunidades de negocio deben construirse desde cero. Dentro de los primeros, algunos opinan que es imposible buscar oportunidades de negocio de manera sistemática, ya que con las oportunidades de negocio en realidad se “tropieza” por casualidad. Y que lo único que podemos hacer es estar atentos. En cambio, otros opinan que posible escanear el mercado de manera sistemática para descubrir oportunidades de negocio.

También existe literatura sobre el papel del conocimiento previo del emprendedor como pre-requisito para el reconocimiento de oportunidades de negocio. Algunos autores piensan que dicho papel es irrelevante, porque la identificación de oportunidades de negocio depende de la casualidad, y en cambio la mayoría de autores consideran que quien tiene experiencia personal o profesional en un sector de actividad está más cualificado para identificar oportunidades de negocio dentro de ese sector. Otros autores incluso afirman que no es posible identificar oportunidades de negocio en un sector si no se tiene trayectoria personal o profesional ligada a dicho sector.

Este artículo se basa en una investigación realizada por el autor sobre el reconocimiento de oportunidades de negocio y el papel del conocimiento previo del emprendedor como pre-requisito para la misma. La investigación consistió en un estudio de caso múltiple sobre cinco ideas de negocio identificadas por cinco empresas catalanas que tienen en común un crecimiento espectacular de sus cifras de ventas en los años previos a la fecha en que se llevó a cabo la investigación. La investigación se inició con una revisión de la literatura, que permitió establecer tres proposiciones teóricas. Los datos cualitativos recogidos en el estudio de caso múltiple fueron analizados a la vista de dichas proposiciones teóricas, con la finalidad de confirmarlas o ponerlas en duda.

El presente artículo se estructura como sigue: En el apartado de revisión de la literatura se resumen las principales contribuciones teóricas al problema de investigación publicadas hasta la fecha. En el apartado de investigación se explicita la pregunta de investigación y las proposiciones teóricas. A continuación se resume la evidencia empírica, caso a caso, y se relaciona dicha evidencia con las proposiciones teóricas. Los resultados obtenidos se explicitan en el apartado de conclusiones, así como en la Tabla I. Finalmente, un último apartado analiza el papel del concepto de modelo de negocio en la construcción de oportunidades desde cero.

Revisión de la literatura

Según varios autores, tenemos una oportunidad de negocio cuando se produce un encaje más o menos perfecto entre una necesidad de mercado insatisfecha y una solución en forma de producto o servicio que satisface dicha necesidad. Los mismos autores afirman que reconocer una oportunidad de negocio es un pre-requisito para diseñar un modelo de negocio. Dicho de otra manera, sin oportunidad de negocio no hay modelo de negocio.

A pesar de que existe una cierta unanimidad entre los autores respecto a la definición de oportunidad de negocio, el origen de las oportunidades de negocio y la forma de reconocerlas es motivo de controversia. Algunos autores, como Kirzner, señalan que las oportunidades de negocio tienen su origen en “errores previos” cometidos por los emprendedores que nos han precedido en un determinado tipo de negocio o de manera más general en fallos del mercado. Otros, como

Drucker, indican que las ideas de negocio pertenecen a áreas de oportunidad que pueden ser analizadas (sucesos inesperados, incongruencias, cambios de la industria y el mercado, cambios demográficos, cambios en la percepción, nuevo conocimiento, etc.). Mientras algunos piensan que el reconocimiento de oportunidades de negocio depende en buena medida de la intuición, de la iniciativa y la capacidad de los individuos y de sistemas informales más que de procedimientos sistemáticos, otros opinan lo contrario. En cualquier caso, la mayoría de autores admiten que dicho reconocimiento tiene que ver con el hecho de estar en el lugar adecuado en el momento oportuno y que el emprendedor es alguien capaz de percibir oportunidades “invisibles” y que pasan desapercibidas para otros. Otra gran discusión se refiere a los individuos dentro de una organización más aptos para el reconocimiento de oportunidades de negocio, y algunos autores señalan a los directivos más operativos, a los que tienen conocimiento específico y a los directivos y empleados que están en contacto con los mercados y las tecnologías.

Respecto a la forma de reconocer oportunidades de negocio, existen dos perspectivas teóricas: Por una parte, existe la perspectiva de aquellos autores que creen que las oportunidades de negocio se reconocen por casualidad y por sorpresa y que su búsqueda sistemática no tiene sentido; que los descubrimientos ocurren accidentalmente; que el conocimiento previo del emprendedor es irrelevante; que la búsqueda deliberada de oportunidades es imposible y que el escaneo de oportunidades no puede realizarse de manera sistemática. En definitiva, que las oportunidades de negocio se descubren sin buscarlas activamente. Por otra parte, existe la perspectiva de aquellos autores que creen que las oportunidades de negocio únicamente pueden reconocerse a través de una búsqueda sistemática limitada al dominio del conocimiento previo del emprendedor. De acuerdo con esta segunda perspectiva, el dominio dentro del cual realizamos la búsqueda se circunscribe al conocimiento previo del emprendedor, y no todos los emprendedores son igualmente competentes para reconocer una determinada idea. El conocimiento previo del emprendedor, acumulado a través de la educación, la experiencia profesional y los acontecimientos personales le cualifica y le hace más competente que otros para reconocer oportunidades en el dominio de dicho conocimiento previo. En este sentido, dicen esos autores que el conocimiento previo del emprendedor es un pre-requisito para reconocer oportunidades de negocio puesto que el reconocimiento consiste en la superposición de la idea de negocio y el conocimiento previo del emprendedor. Muchas veces dicha superposición no se produce y puede darse el caso de que ideas prometedoras no se reconozcan porque no “caen” dentro de los confines del conocimiento previo de ningún emprendedor.

En el reconocimiento de oportunidades de negocio tiene especial predicamento la noción de “conectar los puntos”, que significa conectar hechos inconexos. Se trata de identificar una oportunidad de negocio a partir de conectar hechos, aparentemente inconexos, experimentados en la vida personal, académica o profesional del emprendedor. Lógicamente, es difícil conectar los puntos si no se tiene un conocimiento previo del sector o una trayectoria profesional de relevancia en el sector, que permitan al emprendedor ver alguna cosa donde otros no ven nada. Ver cosas donde la gente común no ve nada es una de las características de los emprendedores y tiene que ver con un conocimiento previo, específico e idiosincrático que sólo poseen aquellos que están implicados en un campo del conocimiento en particular.

Por último, algunos autores piensan que las oportunidades de negocio existen, están “latentes” en el “paisaje” de los negocios, y están a la espera de ser reconocidas por emprendedores que estén alerta. Otros autores piensan, en cambio, que las oportunidades de negocio no existen y tienen que ser creadas o construidas desde cero.

La investigación

El autor del presente artículo ha realizado una investigación sobre cómo se reconocen las oportunidades de negocio y sobre si éstas ya existían o fueron creadas desde cero.

Para dicha investigación ha utilizado el estudio de caso múltiple como metodología de investigación, estableciendo las siguientes proposiciones teóricas:

- Las oportunidades de negocio se reconocen por casualidad o (proposición teórica rival) sólo pueden ser reconocidas mediante una búsqueda sistemática restringida a un dominio finito, el conocimiento previo del emprendedor;
- El conocimiento previo del emprendedor es un pre-requisito para el reconocimiento de oportunidades de negocio;
- Las oportunidades de negocio existen, están “latentes” en el “paisaje” de los negocios, y están a la espera para ser reconocidas por emprendedores que están alerta o (proposición teórica rival) no existen y deben ser creadas o construidas desde cero.

El autor ha estudiado cinco casos correspondientes a cinco empresas catalanas: AUSA, Atrápalo.com, Naturhouse, Buff y Paellador. Dichas empresas tienen en común un crecimiento espectacular de sus cifras de ventas en los años previos a la fecha en que se llevó a cabo la investigación.

AUSA (www.USA.com)

AUSA diseña, fabrica y comercializa vehículos para el sector de la construcción. La empresa cree que las oportunidades de negocio se reconocen “*mirando lo que hay en el mercado*”, una afirmación en soporte de la idea de que las oportunidades de negocio existen, están “latentes” en el “paisaje” de los negocios, y están a la espera para ser reconocidas por emprendedores que están alerta. Según la empresa, la observación sistemática del mercado permite a las empresas descubrir ideas de negocio a punto para ser explotadas comercialmente. “*Las ideas de negocio están en el mercado, no en la mente de los emprendedores*”.

AUSA empezó a finales de los años cincuenta fabricando micro-coches, y cuando se vio que esta actividad era inviable empezó a fabricar *dumpers* y carretillas. Esta oportunidad de negocio fue identificada cuando los fundadores vieron un prototipo de *dumper* en una feria en Alemania. En la España de los sesenta en el sector de la construcción había la necesidad insatisfecha de automatizar determinadas tareas y el *dumper* constituía una nueva solución para satisfacer dicha necesidad. La fabricación de *dumpers* se basó en la experiencia adquirida en la fabricación de micro-coches, del mismo modo que la fabricación de micro-coches se había basado en los conocimientos de ingeniería mecánica de algunos de los fundadores. En el reconocimiento de ambas oportunidades de negocio jugó un papel clave el conocimiento previo de los emprendedores, sin el cual no se hubieran identificado. Fabricar *dumpers* se vio que sería una buena oportunidad de negocio después de una búsqueda sistemática para reemplazar la fabricación de mini-coches, que les llevó a la citada feria en Alemania. Ellos sabían que tenían que limitar la búsqueda y que tenían que buscar dentro de los confines de su dominio de conocimiento, no sólo para aprovechar el conocimiento adquirido en la fabricación de mini-coches sino también para encontrar una alternativa tan pronto como fuera posible. Los directivos de AUSA advirtieron a primera vista la capacidad del *dumper* para satisfacer una necesidad de mercado insatisfecha en su mercado geográfico. De hecho, la oportunidad existía y sólo había que reconocerla. En ese caso, hubo un emprendedor que estuvo en el lugar adecuado en el momento oportuno, y “*vio ‘cosas’ donde la gente común no ve nada; lo cual es una habilidad innata que también puede entrenarse*”.

AUSA ha desarrollado un plan de sostenibilidad para incrementar sus ventas fuera de España y fuera del sector de la construcción. La compañía piensa que deberá desarrollar vehículos con otras funcionalidades y para otras aplicaciones, destinados a industrias distintas de la industria de la construcción; y para esas industrias AUSA no tendrá un conocimiento previo con el que restringir su búsqueda sistemática. *“Deberemos innovar fuera de nuestro producto y de nuestra red de ventas; deberemos innovar desde cero”*, afirmaciones en soporte del papel crítico del conocimiento previo en el reconocimiento de oportunidades de negocio.

Atrápalo.com (www.atrapalo.com)

Atrápalo.com es un portal de Internet de reserva de entradas de espectáculos, vuelos y hoteles. El origen de la idea de negocio tiene que ver con la intuición de sus fundadores (*“vimos que de martes a jueves los teatros estaban vacíos y pensamos que la lógica del sector de las aerolíneas, en el que los precios son sensibles a la demanda y al momento de la reserva, podría funcionar aquí”*) y con la experiencia laboral previa de uno de ellos en un proyecto para promover la venta de entradas de cine a través de Internet. El conocimiento previo de los fundadores jugó un papel crucial en el reconocimiento de la oportunidad de negocio y puede considerarse un pre-requisito sin el cual la identificación no se hubiera producido. No obstante, los fundadores de Atrápalo.com no tenían conocimiento previo en el sector del ocio (*“fundamos Atrápalo.com sin saber lo que era una agencia de viajes”*). Puesto que estaban trabajando en empresas de Internet o en proyectos de Internet de empresas convencionales, en su caso el conocimiento previo relevante era su conocimiento de los negocios de Internet.

Al principio, los fundadores de Atrápalo.com hicieron una lista de potenciales negocios de Internet y estudiaron planes de negocio de otras empresas. En cierta manera, hicieron una búsqueda sistemática restringida a su dominio, el conocimiento sobre Internet. Probablemente, sin esta búsqueda sistemática restringida al dominio finito de los negocios de Internet no hubieran reconocido la oportunidad de negocio.

El negocio de reserva de entradas de Atrápalo.com es una plataforma que conecta dos tipos de usuarios, los aficionados al teatro que quieren entradas más baratas a cambio de asistir a funciones entre semana y los teatros que desean llenar el aforo durante los días “valle”. Por tanto, la plataforma satisface dos necesidades de mercado insatisfechas y constituyó una solución, nueva en el mercado, de resolver dichas necesidades. De hecho, Atrápalo.com tuvo que crear o construir la propia oportunidad de negocio, a base de ir “ajustando” el modelo. En el plan de negocio original, los fundadores esperaban generar ingresos por publicidad. Pero en aquel momento nadie creía en la efectividad de la publicidad en Internet y, tras varias conversaciones con gestores de teatros, concluyeron que debían cobrar una comisión sobre el precio de las entradas reservadas y, por consiguiente, cambiaron la fuente de ingresos. Éste y otros ajustes del modelo de negocio son una evidencia en soporte de que a veces no es posible explotar una oportunidad de negocio tal cual ha sido reconocida, sino que hay que construirla.

Naturhouse (www.naturhouse.com)

Naturhouse es una cadena de tiendas de dietética regentadas por dietistas cualificados que ayudan a sus clientes a perder su exceso de peso gracias a recomendar una dieta y a prescribir productos dietéticos. La idea de vender productos dietéticos directamente al cliente final a través de una cadena de tiendas, saltándose el canal de distribución tradicional y utilizando el mismo método en todas las tiendas de la cadena, se basa en negocios similares observados por el fundador de la empresa durante algunos viajes a los EEUU y probado inicialmente en Dietisa, otra compañía del

sector que el fundador dirigió antes de crear Naturhouse. El diseño del modelo de negocio se benefició de los viajes del fundador y de su experiencia previa en Dietisa, pero los detonantes fueron un proceso de liberalización que atrajo nuevos competidores, un incremento del poder de mercado de la distribución minorista y una tendencia creciente en otros sectores, como el de la moda, a saltarse los intermediarios llegando directamente al consumidor final a través de cadenas de venta al por menor. El éxito de Naturhouse no se puede explicar sin el conocimiento previo del fundador adquirido durante sus años como director de Dietisa. Algunos elementos del modelo de negocio fueron sacados de su experiencia previa en Dietisa, como la motivación del cliente para seguir la dieta recomendada, basada en las terapias de grupo de Dietisa. El fundador no habría reconocido la oportunidad de negocio sin una búsqueda sistemática restringida al dominio finito de la industria dietética, lo que constituye una evidencia en soporte de la idea de que las oportunidades de negocio sólo pueden ser reconocidas mediante una búsqueda sistemática restringida a un dominio finito, el conocimiento previo del emprendedor, y en soporte de la idea de que el conocimiento previo del emprendedor es un pre-requisito para el reconocimiento de oportunidades de negocio.

Naturhouse se creó para satisfacer una necesidad de mercado insatisfecha, perder el exceso de peso. En el momento de su creación, había muchas fórmulas para perder el exceso de peso, pero ninguna de ellas era como la fórmula Naturhouse, que consiste en un método “cerrado” (todas las tiendas de la cadena utilizan el mismo método) basado en una combinación de varios métodos para adelgazar ya existentes (dieta + productos dietéticos + motivación y compromiso) que se aplica en una ubicación conveniente (una tienda con dietistas cualificados que dispone de una oficina para garantizar la privacidad). Por lo tanto, la solución para hacer frente a la necesidad de mercado insatisfecha era algo nuevo en el mercado, al menos en el mercado español, y debe considerarse el resultado de un proceso de creación o construcción de una oportunidad de negocio, puesto que Naturehouse utilizó el aprendizaje a través de la experimentación a base de ensayo y error para diseñar su modelo de negocio. En este sentido, abrieron una primera tienda y la utilizaron como laboratorio donde llevar a cabo experimentos. Llenaron la tienda con una amplia gama de productos y servicios y a través de un proceso de “poda” fueron rechazando algunos de los productos y servicios hasta llegar a un modelo de negocio centrado en la pérdida del exceso de peso. Fueron perfeccionando el modelo de negocio hasta que funcionó satisfactoriamente, a pesar de que ellos mismos reconocen que en esta fase de experimentación nunca imaginaron que el modelo de negocio sería como ha terminado siendo. *“Fuimos refinando el modelo hasta que empezó a funcionar bien. El modelo final resultó distinto de cómo lo habíamos imaginado inicialmente. No era lo que queríamos al principio, pero ha sido un éxito. Dedicamos cinco años a crear Naturhouse hasta que empezamos a franquiciar”.*

Buff (www.buff.eu)

Buff diseña, fabrica y comercializa las prendas tubulares conocidas en el mercado de la ropa deportiva y de aventura como “buff”. De hecho, la marca sirve para designar el producto genérico, que fue creado por la compañía a principios de los años noventa. La empresa, antes de lanzar al mercado dichas prendas tubulares, era un fabricante textil de pullovers y cuellos y puños para camisetas y polos de otras marcas. En 1991, ante el declive del sector textil tradicional, el dueño de la empresa recuperó una máquina que fabricaba bragas militares para el ejército con la finalidad de fabricar y comercializar una adaptación y mejora de dicha prenda. Así nació el “buff”, que no era nada nuevo, inventado de la nada, sino que ya existía, aunque de lana y de textura basta, como prenda de abrigo para proteger del frío en el ejército. La empresa utilizó otros tejidos, más elásticos, y mejoró el diseño para lanzar un producto que no existía como tal en el mercado de ropa deportiva y de aventura, segmento al cual decidió dirigirse.

La historia de cómo la empresa reconoció la oportunidad de negocio es especialmente sugerente. El dueño de la compañía tenía experiencia en la industria textil y tenía experiencia personal como esquiador y como motorista. Además, durante el servicio militar, tuvo experiencia personal con las bragas militares de lana que se utilizaban para proteger el cuello del frío y el viento. Él mismo recuerda que a principios de los 90, conduciendo una moto y utilizando una braga militar, se planteó la posibilidad de mejorar su calidad y diseño, fabricar el producto y comercializarlo a quienes tuvieran la misma necesidad. Escogió unos nuevos materiales, trabajó en unos diseños iniciales, fabricó algunos prototipos en la empresa familiar, que regaló a sus compañeros, hasta que llegó a la prenda tubular de micro-fibra que hoy conocemos como “buff”. De hecho, forzado por la crisis del sector textil, el dueño de la empresa tuvo que reinventar su negocio. Gracias a su experiencia personal y profesional, pudo identificar una necesidad de mercado insatisfecha a base de “conectar los puntos”: Conectó la necesidad de proteger el cuello durante la práctica de deportes al aire libre con su experiencia con un producto inferior a nivel técnico y de apariencia (la braga militar de lana) con su experiencia en el sector textil. Si no hubiera practicado el esquí o el motorismo, o no hubiera realizado el servicio militar, o no hubiera trabajado en la industria textil, probablemente no hubiera reconocido la oportunidad de negocio.

En el caso de Buff, parece que la oportunidad de negocio se reconoció por casualidad más que mediante una búsqueda sistemática restringida al dominio finito del conocimiento previo del emprendedor, a pesar de que dicho conocimiento previo fue un pre-requisito para el reconocimiento. Por otra parte, la oportunidad de negocio estaba “latente” en cierta medida y a la espera para ser reconocida por algún emprendedor que estuviera alerta, y no tuvo que ser creada o construida desde cero.

Paellador (www.paellador.es)

El fundador de Paellador era el propietario de una empresa de fabricación y venta de patatas fritas que llegó a producir 70 toneladas diarias de producto y a disponer de una treintena de auto-ventas y delegaciones comerciales por todas España. La marca Rosdor ocupaba el tercer puesto en el ranquin del sector de los aperitivos en España compitiendo con dos empresas multinacionales que utilizaban prácticas predatorias.

Visto el entorno tan competitivo, el fundador decidió buscar un socio industrial financieramente potente para fortalecer el negocio y poder competir en igualdad de condiciones. Finalmente, entró en el accionariado como socio mayoritario una multinacional que era el principal competidor a nivel europeo del líder del sector en España. Con el tiempo, el fundador de Paellador decidió desprenderse de su participación. Al cabo de los años, la marca Rosdor desapareció del mercado.

Tras la venta, el fundador de Paellador estuvo planteándose la posibilidad de iniciar un nuevo negocio, y en una sesión de *brainstorming* con algunos colaboradores apareció la palabra “paella”. El grupo se planteó por qué no vender paellas precocinadas y congeladas en España y en el resto de Europa. No existía ningún precedente. En aquel momento, comerse una paella implicaba cocinarla o irse a un restaurante.

El fundador y su equipo tuvieron que crear todo desde cero. Hicieron pruebas de producto y algunos test de mercado en bares, restaurantes y tiendas de alimentación. En aquellos momentos el producto congelado tenía mala prensa en España y la idea de vender una paella precocinada y congelada era inaudita. En una primera etapa el producto se vendió en supermercados, dentro de una cazuela de barro. Pero resultó un fracaso porque la cazuela se rompía muy a menudo debido al transporte y a veces los supermercados descongelaban los congeladores, se rompía la cadena de frío

y el producto sufría alteraciones en su apariencia. *“Había problemas que no se habían resuelto porque nadie se los había planteado anteriormente, porque nadie se había planteado comercializar este producto. Se dada por supuesto que una paella había que cocinarla, en casa o en el restaurante. Esta primera etapa resultó un fracaso porque el público no terminó aceptando el producto por una serie de factores difíciles de controlar. Entonces decidimos cambiar de táctica de venta. Y decidimos entrar en el mundo de la franquicia, pero con alguna variante respecto al modelo de franquicia tradicional. Nuestra franquicia era una “franquicia compartida”, con elementos de la franquicia clásica y del corner”.* En lugar de vender el producto en tiendas de alimentación y supermercados, decidieron centrarse en bares y restaurantes. Paellador proporcionaba al bar o restaurante un horno de cocción y un stock de paellas precocinadas y congeladas en régimen de depósito. El producto ya estaba técnicamente resuelto. Sólo había que crear el canal de distribución. La propuesta de valor a bares y restaurantes era una paella que sólo requería 12 minutos de cocción en un horno proporcionado por la empresa y que podía ser vendida al precio de una pizza, lo que permitía a bares y restaurantes ofrecer un producto diferencial y aumentar sus ingresos. La empresa tuvo que superar algunos inconvenientes propios de la restauración (alta rotación de los empleados, resistencia de los cocineros, etc.). Buscaron bares y restaurantes bien localizados en calles con mucho tránsito, preferiblemente que no tuvieran una gran cocina ni un gran cocinero, y les presentaron un producto adicional, que no interfería en su actividad de cocina, ofreciéndoles una cierta exclusividad. El producto es de una cierta calidad, no comparable a la paella casera, pero más “conveniente”.

Paellador reconoció la oportunidad de negocio mediante una búsqueda sistemática restringida a un dominio finito, el conocimiento previo del emprendedor, en este caso en el sector de los aperitivos vendidos a bares y restaurantes. Aquí el conocimiento previo del emprendedor fue un pre-requisito para el reconocimiento de la oportunidad de negocio, una oportunidad de negocio que no estaba “latente” en el “paisaje” de los negocios, sino que tuvo que ser creada o construida desde cero.

Conclusiones

Respecto a la primera proposición teórica, los resultados de todos los casos, excepto Buff, confirman la proposición rival: Las oportunidades de negocio sólo pueden ser reconocidas mediante una búsqueda sistemática restringida a un dominio finito, el conocimiento previo del emprendedor. En el caso de Buff, la oportunidad de negocio se reconoció por casualidad, por la conexión de tres puntos, la trayectoria profesional del fundador como empresario textil, su experiencia en el servicio militar y su afición al esquí y al motorismo.

En los cinco casos podemos concluir que el conocimiento previo del emprendedor fue un pre-requisito para el reconocimiento de las oportunidades de negocio (segunda proposición teórica). En la tercera columna de la tabla I se indica, para cada caso, el conocimiento previo del emprendedor que fue decisivo para el reconocimiento de la respectiva oportunidad de negocio. Sin un conocimiento previo de ingeniería mecánica, AUSA no se hubiera lanzado a la fabricación de micro-coches. Sin la experiencia en la fabricación de micro-coches, AUSA no hubiera reconocido la oportunidad de negocio de diseñar, fabricar y vender *dumpers* y carretillas. Sin el conocimiento previo de los negocios de Internet, los fundadores de Atrápalo.com no hubieran reconocido la oportunidad de negocio de reservar entradas de espectáculos a través de un portal de Internet. Sin su experiencia previa en el sector de la dietética, el fundador de Naturhouse no hubiera reconocido la oportunidad de negocio de ayudar a perder el exceso de peso combinando una dieta, unos productos dietéticos y una cierta presión psicológica para motivar al cliente. Sin su experiencia previa en el sector textil, el fundador de Buff no hubiera reconocido la oportunidad de diseñar, fabricar y vender las prendas tubulares que llevan la marca. Finalmente, sin su experiencia previa en el sector de los aperitivos

vendidos a bares y restaurantes, el fundador de Paellador no hubiera reconocido la oportunidad de negocio de distribuir sus paellas precocinadas y congeladas a través de bares y restaurantes en régimen de franquicia.

Así como existe evidencia de que cuatro de las cinco empresas llevaron a cabo una búsqueda sistemática restringida al conocimiento previo del emprendedor, en cambio no existe evidencia de que las empresas utilizaran sistemas formales para reconocer dichas oportunidades de negocio. Por tanto, se trató de una búsqueda sistemática pero conducida utilizando sistemas informales.

Dos de los negocios (AUSA y Buff) responden al patrón de las oportunidades de negocio que ya existen, están “latentes” en el “paisaje” de los negocios, y están a la espera para ser reconocidas por emprendedores que están alerta (tercera proposición teórica). Los dumpers ya existían fuera de España (se presentó un prototipo en una feria en Alemania) y había el precedente de la braga militar de lana. Ambas empresas identificaron necesidades de mercado insatisfechas y adaptaron productos ya conocidos con el fin de satisfacerlas. AUSA creó un primer *dumper* a partir del prototipo exhibido en Alemania y Buff mejoró las bragas militares introduciendo nuevos tejidos y mejorando el diseño. La complejidad de estos productos se limita al producto en sí. La solución a la necesidad de mercado insatisfecha viene de la mano de productos, no de un conjunto de actividades complejas interrelacionadas.

En cambio, los demás negocios (Atrápalo.com, Naturhouse y Paellador) surgieron como soluciones complejas que implican un conjunto de actividades interrelacionadas, y se llegó a dichas soluciones a través de un proceso de experimentación hasta conseguir el ajuste más o menos perfecto entre la propia solución y la necesidad de mercado insatisfecha. Estas soluciones no existían como tales anteriormente, no estaban “latentes” en el “paisaje” de los negocios y fueron creadas o construidas desde cero.

Las tres empresas identificaron una necesidad de mercado insatisfecha, diseñaron una solución para satisfacerla, y a base de conseguir un ajuste entre dicha solución y la necesidad de mercado insatisfecha crearon o construyeron desde cero una oportunidad de negocio. Reservar entradas de espectáculos a través de un portal de Internet con reducciones de precio no era una oportunidad de negocio antes de Atrápalo.com. Perder el exceso peso mediante la combinación de una dieta, unos productos dietéticos y una cierta presión psicológica ejercida por un dietista profesional en la tienda de una red de tiendas no era una oportunidad de negocio antes de Naturhouse. Poder comer una paella individual, casi casera, al cabo de 12 minutos de encargarla no era una oportunidad de negocio antes de Paellador. Los fundadores de estos negocios tuvieron que realizar un proceso iterativo y de experimentación a base de ensayo y error similar a lo que hacen los artesanos hasta conseguir un ajuste más o menos perfecto entre la necesidad de mercado insatisfecha y la solución creada para satisfacerla. En cualquier caso, se trata de oportunidades de negocio que tuvieron que ser creadas o construidas desde cero y no existían, no estaban “latentes” en el “paisaje” de los negocios, y no estaban a la espera para ser reconocidas por emprendedores que estuvieran alerta.

Por el contrario, en el caso de AUSA y Buff, los fundadores sólo tuvieron que diseñar el producto o servicio capaz de satisfacer las necesidades de mercado insatisfechas que habían identificado. La necesidad de mercado insatisfecha estaba allí, a punto para ser identificada por un emprendedor que estuviera alerta. Y no fue necesario ningún proceso similar a lo que hacen los artesanos.

Los modelos de negocio como explicación

Los modelos de negocio nos permiten comprender la manera de operar de una empresa. Un modelo

de negocio es una descripción de la manera como creamos valor para nuestros clientes y retenemos una parte del valor creado a través del mecanismo de los precios. De manera más formal, un modelo de negocio es la combinación de un producto o servicio, un cliente objetivo y una cadena de valor para suministrar el producto o prestar el servicio a nuestros clientes. De manera aún más formal, un modelo de negocio es, según Casadesus-Masanell y Ricart, el conjunto de elecciones estratégicas de una empresa, así como el conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Estas elecciones y sus consecuencias originan ciclos virtuosos que nos permiten comprender la interacción entre los diversos competidores de un mercado. Según Osterwalder y Pigneur, es posible caracterizar un modelo de negocio a través de nueve *building blocks* (propuesta de valor, segmento de cliente, canal de distribución, relación con el cliente, actividades clave, recursos clave, socios clave, fuente de ingresos y estructura de costes). El concepto de modelo de negocio puede ayudarnos a entender que hay oportunidades de negocio que deben ser creadas o construidas desde cero. El proceso iterativo y de experimentación a base de ensayo y error emprendido por Atrápalo.com, Naturhouse y Paellador tiene como finalidad conseguir un ajuste más o menos perfecto entre la necesidad de mercado insatisfecha y la solución para satisfacerla; es decir, crear o construir desde cero la propia oportunidad de negocio. Se trata de crear o construir desde cero un conjunto de actividades complejas interrelacionadas cuya finalidad es proporcionar un producto o servicio capaz de satisfacer la necesidad de mercado insatisfecha que hemos identificado. Y el concepto de modelo de negocio tiene que ver con este conjunto de actividades.

Por tanto, Atrápalo.com, Naturhouse y Paellador, más que crear o construir desde cero sus oportunidades de negocio, lo que hicieron es diseñar un modelo de negocio basándose en su intuición e irlo ajustando hasta conseguir el éxito utilizando un proceso iterativo y de experimentación a base de ensayo y error.

Anexo I

Caso	Casualidad o búsqueda sistemática	Conocimiento previo como pre-requisito	Oportunidad "latente" o creada
AUSA	Búsqueda sistemática	Ingeniería mecánica Fabricación de mini-coches	"Latente"
Atrápalo.com	Búsqueda sistemática	Negocios de Internet	Creada
Naturhouse	Búsqueda sistemática	Sector de la dietética	Creada
Buff	Casualidad	Sector textil	"Latente"
Paellador	Búsqueda sistemática	Sector de los aperitivos	Creada

Curriculum vitae

Antoni Olivé es Doctor en Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de Catalunya y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED. Ha realizado programas de desarrollo directivo en IESE y ESADE. Ha sido directivo en diversas empresas industriales. Actualmente es profesor de la IQS School of Management – Universitat Ramon Llull y anteriormente fue profesor en EADA Business School. En la IQS School of Management imparte Dirección Estratégica, Control de Gestión y Entrepreneurship. Sus líneas de investigación son el reconocimiento de oportunidades de negocio y el diseño de modelos de negocio.