



ieem.edu.uy



# ¿Cómo identificar una oportunidad de negocio?

**Suelo escuchar: “Quiero emprender pero no se me ocurre nada”. El primer paso no depende de una intuición ni de magia y te propongo un método posible para comenzar el camino emprendedor**



**Santiago Sena**  
Profesor del IEEM

**U**ri Levine, cofundador de Waze, usa siempre la misma remera. Nobleza obliga, no es exactamente la misma, sino el mismo modelo. Considerando que Google adquirió la app de navegación por US\$ 1.100 millones en 2013, cabe preguntarse, ¿qué lleva a un multimillonario a usar diferentes versiones de una misma remera, cual uniforme de trabajo? Evidentemente, es una remera especial y la inscripción que contiene quizás sirva para responder a parte del interrogante que inicia este artículo: “Enamórate del problema, no de la solución”.

¿Enamorarse de un problema? Suena raro. Pero en el mundo de los negocios, una propuesta es valiosa en función de la capacidad de satisfacer una demanda, algo irresuelto... un problema. No son pocos los emprendedores que, a la inversa, se enamoran de sus “soluciones”: de sus ideas, sus propuestas de valor y sus productos.

Al desconectarse de los problemas que supuestamente abordan, pierden conexión con el mercado y, por lo tanto, no generan tracción. Lo que es una manera elegante de decir que no le pueden vender ni a sus amigos.

Primera máxima: toda propuesta de valor aborda un problema. El tema, entonces, es cómo identificar esos problemas y, un poco más adelante, cómo resolverlos de una manera rentable.

En management hay gente tocada por la varita mágica. Sin dudas, como en el fútbol, el arte y los idiomas, hay gente distinta que tiene momentos eureka y ve algo que el resto no.

Para los demás, para aquel 99% que no fue bendecido con un “buen demonio” (tal cual definían los antiguos griegos a la felicidad), existen los métodos. ¿Cuál es el método para encontrar una oportunidad de negocios?

Podemos empezar por aguzar los sentidos. O, en términos técnicos, detectar asimetrías de información, que son la fuente de oportunidades. La gente se



PEXELS

queja de todo y, así, nos da un acceso privilegiado a muchos problemas.

Tomemos nota: ¿de qué se queja la gente? ¿Hay mucha gente que se queja de lo mismo? ¿Quién está abordando esa queja en el mercado? ¿Cómo lo hace? ¿Esa solución es cara o inefectiva?

Los problemas están allí, es-

## ●● Muchos emprendedores se enamoran de sus “soluciones”

perando a ser resueltos. Lo que cambia es nuestra conciencia y, por tanto, nuestra capacidad para detectar una oportunidad.

Esto, que suena zozco, está fundamentado en la teoría de Israel Kirzner (no Kirchner, no vaya a ser cosa que el lector desprevenga que aquí hay otro argentino sugiriendo encontrar oportunidades de negocios en las licitaciones públicas del país

vecino), economista de la escuela austríaca, según la cual necesitamos un acceso superior a la información. Se lo puede lograr de distintas maneras, pero la más sencilla —de costo cero— consiste en hablar con la gente. Y, más que en hablar, en escucharla. Gente que, con trabajo, podremos convertir en clientes que estén dispuestos a pagar para que resolvamos el problema que los aqueja.

Tarum Khanna, profesor de Harvard, propone una mirada similar con su teoría de “vacíos institucionales”, que es la manera como define a los problemas que no están adecuadamente resueltos por las instituciones formales e informales de un país.

A contracorriente de la “tentación paternalista latina” de esperar que el Estado resuelva todo, Khanna, proveniente de la India y acostumbrado a tener un Estado inefectivo para garantizar los servicios más fundamenta-

les, plantea hacerse cargo de esos problemas desde un paradigma de negocios.

En Uruguay, como en todos lados, hay vacíos institucionales. Van algunas preguntas, validadas con diferentes emprendedores del país, que sirven como ejemplos: ¿hay demandas insatisfechas de la tercera edad, en el marco de un país cuya población está crecientemente envejecida? ¿Hay centros de salud que atiendan integralmente la recuperación de personas que hayan sufrido accidentes cerebro vasculares (ACV) o accidentes viales? ¿Existen mecanismos de certificación que garanticen la calidad de los productos en la industria apícola?

Algo así se preguntaron desde ZoomAgri, una empresa de agtech: ¿existen mecanismos para testear, inspeccionar y certificar la calidad de los commodities agrícolas de las cadenas de valor alimenticias? Una pregunta

ciertamente relevante para países con una base amplia de producción agrícola, como Uruguay.

Cuando determinaron que los mecanismos existentes eran tremendamente lentos, costosos y solo parcialmente efectivos, propusieron una solución diferente, apalancados en el procesamiento de imágenes, inteligencia artificial e internet de las cosas.

Pero no nos confundamos. No hace falta ser ingeniero de la NASA para resolver un problema real. El problema puede ser el precio de las frutas y verduras en mi barrio o la accesibilidad de estudios médicos para mascotas.

Lo que hace falta, primero, es identificar el problema. Parece poco, pero hasta el Camino de Santiago comienza por el primer paso.

Segundo, validarlo hablando con potenciales clientes y entendiendo a fondo la profundidad y los matices de su problemática.

Tercero, diseñar una propues-

## ●● ¿De qué se queja la gente? ¿Quién está abordando esa queja?

ta de valor que lo resuelva de una manera diferente, mejor o más barata que las existentes. Cuarto, validar esa propuesta de valor con los potenciales clientes. Si son los mismos que entrevistamos para validar el problema, mejor. Y así, ir ajustando esa idea hasta encontrar una alternativa factible de ser llevada adelante, adecuada para resolver el problema que nos convoca y pagable por un suficiente número de clientes potenciales como para hacer que el esfuerzo sea sostenible.

Es trabajoso, sí. Pero también es bastante más efectivo que depender de intuiciones y corazonadas.

Un tocado por la varita, Jack Ma, el creador de Alibaba, suele repetir que las oportunidades están allí donde otros ven excusas.

Quizás la clave para detectar oportunidades de negocios sea tan simple como cambiar la mirada y hacer un esfuerzo por enfocarnos en lo que otros llaman problemas con una conciencia distinta. Y de ahí en adelante, método. Ni más, ni menos. ●