

1.1 El emprendedor y su equipo

Analizar el proceso de descubrir nuevas oportunidades de negocios nos lleva directamente a las personas que las descubren.

En esta unidad nos encontraremos los emprendedores. Se trata de un tipo de personas que, en general, no funcionan solas, sino en equipos. Luego avanzaremos en las actitudes y aptitudes necesarias para ver oportunidades de negocio. Para finalizar, veremos cómo construir equipos emprendedores.

En la unidad 2 nos concentraremos en las oportunidades de negocios, incorporaremos el concepto de creatividad aplicada a ellas y diferenciaremos ideas de oportunidades de negocios.

1.1.1 *Entrepreneurship* o emprendedorismo

En esta primera parte de este tema trataremos temas que nos ayudan a descubrir el concepto y el valor del *entrepreneurship*. Asimismo, trabajaremos para comprender su importante relación con el desarrollo socioeconómico de una sociedad.

En la segunda parte nos concentraremos en los actores principales que hacen que el *entrepreneurship* exista: los emprendedores y sus equipos.

Siempre es bueno ubicar lo que hacemos en un contexto. El ser humano optó históricamente por clasificar las actividades que realiza según distintas ciencias o disciplinas. Podemos nombrar como ejemplo la medicina, la administración o, como en este caso, el *entrepreneurship*.

Vamos a hacer un alto para encontrar una palabra en español que exprese este concepto.

Entrepreneurship nombra a la disciplina emprendedora en su conjunto, su traducción sería “espíritu emprendedor”, pero esto sería solo un elemento constitutivo de la misma. Por lo tanto, para nombrar a la disciplina en general se utiliza la palabra **emprendedorismo** y **desarrollo emprendedor**.

Ubicarnos en un contexto donde existen otras disciplinas, nos abre posibilidades de ampliar nuestra visión sobre lo que hacemos, conocer

mejor el estado del campo en otras partes del mundo, lograr aprendizajes, relacionarnos con gente que estudia este fenómeno y, finalmente, potenciar nuestra capacidad de transformar la realidad.

Emprendedorismo entonces, es la disciplina que estudia al sistema emprendedor para actuar sobre él, promueve el desarrollo de emprendedores y la creación de emprendimientos en los distintos ámbitos.

Si bien el concepto habitualmente se relaciona con las empresas, emprender es posible en distintos ámbitos. Los principales son el empresarial, el social y el político.

1.1.2 Ser emprendedor

Todos podemos ser emprendedores.

No existen recetas para potenciar nuestro ser emprendedor, es un proceso apasionante y complejo.

Como vimos anteriormente, emprendedor no es lo mismo que empresario. Podemos ser emprendedores en distintos ámbitos de la vida, incluso dentro del ámbito empresarial, podemos ser creadores de la compañía o intraemprendedores.

Si bien existen distintas definiciones según autores diversos, escogemos la siguiente:

Emprendedor: persona que, basada en principios y valores, se pone en acción proactivamente ante una oportunidad o problema que la inquieta, arriesgándose con entusiasmo contagioso a crear soluciones innovadoras que impacten positivamente en su comunidad.

Destacamos los siguientes componentes en la definición:

- **Principios y valores:** para que el emprendimiento agregue valor a la sociedad, podemos incluir en este punto el concepto de **desarrollo**

sustentable. Se trata de lograr proyectos y procesos que satisfagan las necesidades actuales sin obstaculizar la satisfacción de las futuras generaciones. Surge en este punto el concepto de **economía ecológica** que implica cuatro aspectos:

- Utiliza recursos renovables con un ritmo que no exceda su tasa de renovación.
 - Utiliza recursos no renovables con un ritmo no superior al de su sustitución por recursos renovables.
 - Integra diversidad biológica, tanto silvestre como agrícola.
 - Genera una cantidad de residuos que sea posible para el ecosistema de asimilar o reciclar.
-
- **Proactividad:** implica ir voluntariamente hacia la detección de la oportunidad y al diseño de la solución, es lo opuesto a ser reactivo.
 - **Oportunidad o problema:** la inspiración de emprender nace de una particular sensibilidad para detectar oportunidades o problemas.
 - **Riesgo:** implica asumir riesgos de diversos tipos.
 - **Entusiasmo contagioso:** es la pasión por lo que se hace y la habilidad de contagiar al equipo y a otras personas para que apoyen el proyecto.
 - **Creación de soluciones innovadoras:** generar lo que sea necesario para aprovechar la oportunidad detectada o resolver el problema identificado de una manera no existente hasta el momento.
 - **Impacto positivo en la comunidad:** lo que realiza no solo le sirve al emprendedor y a su equipo, sino a toda la comunidad en donde actúa.

1.1.3 Atributos del emprendedor

Existen muchos autores que han trabajado el perfil del emprendedor. A continuación, analizaremos algunos de ellos:

Andy Freire (2004), en su texto *Pasión por Emprender*, caracteriza a los emprendedores mediante una serie de definiciones cuyas iniciales conforman la palabra **emprendedor**:

- **Emancipación:** una de las principales causas para emprender es la búsqueda de la libertad e independencia.
- **Moderación:** los emprendedores no ven al dinero como una motivación para emprender, sino como una consecuencia de las actividades que realiza en su emprendimiento.

- **Pasión:** un ingrediente fundamental en los emprendimientos ya que se dedica el alma, el cuerpo y la mente, aunque muchas veces esto afecte las relaciones con la familia y los amigos.
- **Resultados:** el foco de los emprendedores es lograr y ver los resultados de sus acciones. Ellos hacen, hacen y hacen.
- **Espiritualidad:** combinan su trabajo profesional con el ejercicio de conocerse y mejorarse como personas.
- **Novicio:** tienen una gran humildad y están predispuestos a aprender.
- **Disfrute del camino:** encuentran un equilibrio entre sortear los obstáculos que se les presentan y disfrutar los logros del día a día.
- **Éxitos compartidos:** ven a las personas que forman su equipo como socios y buscan la manera de compartir con ellos los frutos del trabajo.
- **Determinación:** se toman su tiempo para analizar y tomar las decisiones, pero, una vez tomadas, muestran gran firmeza.
- **Optimismo y sueños:** tienen una visión muy clara de hacia dónde quieren llegar ellos y su empresa.
- **Responsabilidad incondicional:** no representan el papel de víctimas, sino que asumen la responsabilidad que les corresponde.

1.1.4 Construcción de equipos emprendedores o intraemprendedores

Los intraemprendedores o emprendedores corporativos

Los emprendedores corporativos o intraemprendedores son individuos con espíritu emprendedor y visión empresarial que orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento de nuevas oportunidades de negocios (o mejora), dentro de una organización creada por otros.

Entre las características que los distinguen podemos nombrar:

- Detectan oportunidades a aprovechar donde otros ven problemas.
- Trabajan en la generación de ideas innovadoras.
- Muestran un gran compromiso, investigan y trabajan para desarrollar ideas de negocios para su desarrollo personal y el crecimiento de la organización para la que trabajan.
- Se caracterizan por ser fuente de innovación y agente de cambio.

Recientes cambios culturales, sociales y empresariales han potenciado el interés en la iniciativa intraemprendedora. Cada vez más las personas dentro de las organizaciones (sobre todo las que pertenecen a la generación “Y” que contagian al resto), pretenden hacer algo que tenga un

propósito. Es decir, ellos quieren ser parte de un proyecto sobre el que tengan autonomía para decidir y, a la vez, desean asumir responsabilidades que les permitan obtener logros futuros.

Esta necesidad de mejorar la calidad de vida y de sentirse libres ha llevado a muchas personas a retirarse de aquellas organizaciones que no les ofrecieron esta oportunidad y se han trasladado a otras compañías que consideran que los logros de sus empleados son parte de los logros de la organización.

La ventaja de las empresas inteligentes que promueven este perfil es que logran mantener motivados a sus empleados, les brindan oportunidades de crecimiento e incrementos de sueldos de acuerdo a los resultados que obtengan de su actividad intraemprendedora. De esta manera, la empresa se asegura retener a sus empleados más exitosos al ofrecerles un escenario en el que pueden desarrollar sus objetivos personales al mismo tiempo que logran los objetivos de la compañía.

Los intraemprendedores son la clave de la innovación

En los últimos años, dos palabras resumían lo que debía hacerse para lograr el éxito en las empresas: calidad y productividad. ¿Qué significan?

- **Calidad:** satisfacer las necesidades del cliente.
- **Productividad:** eficiente uso de los recursos.

Sin embargo, hoy estos dos conceptos no son suficientes. El cambio y la incertidumbre definen el nuevo entorno del management. Hace ya un tiempo que la creatividad y la innovación son fundamentales para el éxito.

Tendrán razón quienes digan que esto no es ninguna novedad. La verdadera novedad es cómo hacerlo.

Los sistemas de calidad y productividad cuentan con estructura, presupuestos asignados, procesos y normas (como las ISO) que ayudan a implementarlos.

Prácticamente todas las empresas tienen en práctica estos procesos, por ende, no hay ya demasiados misterios sobre la calidad y la productividad.

Ahora, los interrogantes giran en torno a la puesta en práctica de los sistemas de innovación. Algunas preguntas interesantes son: ¿Tengo un proceso de innovación definido? ¿Hay un sistema de innovación estandarizado en la empresa? ¿Cuál es la estructura dedicada a innovar? ¿Cuál es el presupuesto asignado? ¿Cuánto tiempo en la semana la gente dedica a la innovación? ¿Qué procesos están definidos para asegurar que esto ocurra?

Decir que nuestra empresa es creativa e innovadora no es creíble si no podemos responder adecuadamente a estas preguntas, sin embargo, antes debemos responder a un interrogante mucho más fundamental: ¿qué es la innovación?

Innovar es la acción intencional y deliberada de crear, introducir o producir algo novedoso que afecte positivamente en algún eslabón de la cadena de valor de la compañía.

¿Cómo lograrlo?

Los INTRAEMPREENDEDORES son actores clave del sistema de innovación, por ende, se convierte en una ventaja comparativa para la empresa.

Ahora bien, ¿cómo son los emprendedores? ¿Qué características deben cumplir para convertirse en fuente de innovación corporativa?

Según el experto en intrapreneurship Manuel Alfonso Garzón Castrillón (2011), los intraemprendedores tienen las siguientes características:

- Espíritu emprendedor
- Visión
- Imaginación creativa e innovadora
- Necesidad de logro
- Constancia y dedicación al proyecto
- Capacidad para trabajo en equipo
- Visión holística del mercado
- Liderazgo proactivo

Para que los intraemprendedores trabajen a gusto y produzcan resultados innovadores, la empresa debe crear un ambiente que les sea propicio, esto es:

- Tener gerentes intraemprendedores
- Trabajar de modo descentralizado
- Fomentar una cultura de investigación y desarrollo en toda la organización
- Disponer de capital de riesgo (venture capital)
- Posibilitar la tercerización y subcontratación
- Fomentar políticas para la innovación y el cambio tecnológicos
- Organizar tramos de control cortos
- Disponer de una descripción de puestos amplios y generales
- Caracterizarse por un bajo nivel de formalización
- Garantizar una alta autonomía. Empowerment
- Estimular a la experimentación
- Establecer un sistema decisorio de múltiples niveles
- Fomentar una cultura que permita actuar con libertad
- Proponer capacitación y entrenamiento continuos
- Incorporar compensaciones que permitan el error y alienten el logro

Finalmente, la organización debe poner en práctica un sistema de incentivos monetarios y no monetarios:

- Reconocimiento individual
- Reconocimiento a los equipos
- Promociones y recompensas económicas
- Presupuesto para experimentación y proyectos nuevos (venture capital)
- Tiempo para trabajar en proyectos futuros innovadores
- Salarios que sobrepasen el promedio de la industria
- Bonos, acciones y participaciones en las utilidades del proyecto

Es importante tener en cuenta que la innovación en la empresa no ocurre porque sí. Es el resultado de diseñar un sistema de innovación. Invertir tiempo y dinero. Trabajar para lograr un

ámbito propicio para que los intraemprendedores elijan y permanezcan en la empresa.

Calidad y productividad no alcanzan, son necesarias, pero no suficientes. La innovación completa un círculo de mejoramiento continuo que asegura continuar en el camino del éxito (Donato, 2007).

1.2 Detección de oportunidades de negocios

Existe un proceso en la creación de un negocio que va desde la idea hasta poner en marcha el negocio. Pasa por una etapa intermedia que es cuando la idea se transforma en una **oportunidad de negocio**.

Luego diferenciaremos estos dos conceptos.

1.2.1 Tendencias

Una de las competencias fundamentales de un emprendedor es aprender a “leer” las tendencias que asoman en el mundo y estar siempre atento a las que surgen como novedad.

Diversos autores en los últimos tiempos nos hablan del cambio como un elemento esencial de las organizaciones.

Aspectos del entorno que presentan un escenario positivo para emprender:

- 1) Las empresas que se encuentran establecidas descuidan permanentemente a sus clientes.
- 2) Circula gran cantidad de información acerca de lo que hacen los demás, aquí y en el mundo.
- 3) Existen nuevas maneras de darse a conocer frente al público que se busca.
- 4) Las grandes empresas optan por achicarse y crece el *outsourcing*.
- 5) La complejidad de la sociedad y la multiplicidad de nichos de consumo.
- 6) La existencia de fondos de inversión e inversores ángeles.
- 7) El surgimiento de nuevas necesidades de manera continua.

Aspectos del entorno que son desfavorables para emprender:

- 1) Las cuestiones culturales que atentan contra la organización y la orientación a resultados.
- 2) El sistema institucional, impositivo y legal que, muchas veces, conspira contra los emprendimientos o empresas pequeñas.
- 3) La inmadurez de las empresas establecidas que no consideran a los emprendedores como potenciales socios.

- 4) Las dificultades para detectar y alinear colaboradores efectivos y fieles.
- 5) El déficit en capital social que genera problemas para llegar a acuerdos, gestionar proyectos, negociar, etc.
- 6) La desconsideración por parte del fisco y del Estado en general para con las primeras etapas de un negocio.

A continuación, desarrollaremos un resumen elaborado por la empresa Infonomía de España respecto a las tendencias actuales. Nos hemos basado en el artículo de Cornella y Broglia (2007).

Tecnologías emergentes

Es cada vez más habitual que se propongan nuevos conceptos interesantes, por lo general, relacionados con el ámbito de lo info, nano, bio, geno, neuro, etc. y sus distintas combinaciones.

Algunas de las ideas-fuerza que están surgiendo son:

- Intercambio de conocimiento e innovación abierta utilizando las diversas redes sociales (crowdsourcing y social mapping).
- Sistemas evolucionados de tele presencia: universos virtuales 3D en los negocios (que se complementan con las videoconferencias, con encuentros en espacios como Second Life).
- Simulación de vida artificial en el ordenador con el fin de analizar su evolución en una escala de tiempo observable.
- Aplicación comercial de geosistemas como Google Earth. Ej. para la localización de comercios o plantas.
- Incrementar la eficiencia energética de las centrales eólicas y otras energías alternativas.
- Reconocimiento del habla, con diversas aplicaciones.
- Medicina personalizada (sistemas de auto diagnóstico).
- Mejoras sustanciales en la forma de almacenamiento digital, entre otros. (Cornella y Broglia, 2007).

***User-centered innovation* (innovación centrada en el usuario)**

Muchas de las políticas y apoyos gubernamentales restan valor a un fenómeno que está cambiando la economía de la innovación mundial: los usuarios son los nuevos motores de la innovación. Ya no lo son los consumidores corrientes o los fabricantes.

Podemos ver este fenómeno en sectores tan diferentes como el desarrollo de *software*, productos para bebés, biotecnología, instrumentos médicos, telecomunicaciones y el equipamiento deportivo. Los usuarios son cada vez más ingeniosos y exigentes.

Un modelo inspirador de este fenómeno es el *software* de código libre: han sido los usuarios sofisticados en búsqueda de mejores soluciones, no los desarrolladores oficiales de *software*, los verdaderos innovadores, creando nuevas maneras de entender la propiedad intelectual, y forjando redes informales y mundiales de trabajo (Cornella y Broglia, 2007).

Las bebidas energéticas y los geles de los deportistas han sido creados por usuarios. El pulmón de acero fue creado por un médico.

¿Será entonces la innovación centrada en el usuario una gran oportunidad para emprender?

Cómo innovan los mejores

Un tema muy tratado en las publicaciones de negocios es la innovación. Hay decenas de *rankings* de empresas innovadoras, se documentan más y más casos de innovación y se busca constantemente el modo de medir el éxito de una iniciativa innovadora.

Innovar consiste en generar ideas que el mercado perciba como valiosas y que, como consecuencia de ello, generen resultados beneficiosos para todas las partes involucradas.

La innovación es un ciclo (**ideas** que generan **valor**, que generan a su vez **resultados**) que debe funcionar en forma continua en la empresa.

La generación de ideas consiste en detectar oportunidades y problemas, en una búsqueda activa tanto en el interior como en el exterior de la organización.

De este modo, la creatividad se convierte en una necesidad organizativa, que requiere explorar con detalle los mercados y sus tendencias.

Luego de tener ideas potencialmente valiosas, el paso siguiente es analizar su valor en el cliente, de modo metódico y sistemático.

Por último, el éxito final en un proceso de innovación radica en que también sea rentable.

New Retail: customización, prosumidor, experiencia y prueba, delivery, modificación del offline.

“En operaciones *retail* se innova cada vez más, sea presencial o digital. Ambos mundos siguen interactuando uno con el otro. Lo nuevo en operaciones *retail* tiene que ver con conceptos clave como: *Temporary retailing*, una moda que no ha acabado, sino que está ofreciendo mezclas novedosas de arte y comercio. Customización (a medida del gusto del cliente) cada vez más y de todo” (Cornella y Broglia, 2009). Los autores ejemplifican haciendo referencia a nuevas tiendas que invitan a generar su propia composición de vitaminas, o encargar una combinación especial de té a medida para sus amigos.

Otro ejemplo es el caso de más de 30.000 chicos y chicas que presionaron a Nike para que produzca las zapatillas de “Volver al futuro, II parte”. Todos se comprometían de antemano a comprarlas, esto demostraba una intención de compra y búsqueda de la mejor oferta.

Y, finalmente, el *social retailing* y espejos virtuales que permiten a los amigos observar a su protagonista mediante un dispositivo, mientras se prueba el vestido de novia y enviarle sus opiniones.

Algunas conclusiones finales:

- Si las empresas pueden entender el entorno, lograrán generar opciones estratégicas y realinear sus recursos más rápido que sus rivales, lo que les dará una ventaja decisiva.
- Cuando los productos funcionan como están diseñados (los coches, los teléfonos móviles, las computadoras), el valor ya no se encuentra en el *hardware*, sino en las ideas, el diseño, el servicio, el *marketing*.
- Lo esencial en la actualidad es la innovación y la renovación de la oferta; brindar modelos de negocios y productos novedosos, sorprendentes, diferentes.

1.2.2 Ideas de negocios

Para iniciar cualquier negocio, es necesario identificar la idea que será el objeto del proyecto y sobre la cual se debe trabajar. Si bien esto siempre es importante, mucho más lo es para un equipo emprendedor, que deberá detectarla, desarrollarla y, finalmente, la pondrá en acción.

Muchas ideas simples se convirtieron en grandes negocios gracias a la visión y acción del emprendedor y del equipo que lo acompaña. Un claro ejemplo es McDonald que construyó un imperio desde la venta de algo tan común y simple como una hamburguesa.

Identificación de la idea

Muchas ideas exitosas han sido resultado de una inspiración momentánea, en general, producto de un tipo de actitud y pensamiento presente en los emprendedores.

Las ideas se deben buscar. Mientras mejor conozcamos al mercado, mejor podremos identificar y evaluar aspectos de oportunidades de negocio.

“Básicamente, una idea de negocio suele ser producto de:

- 1) Necesidades insatisfechas del mercado.
- 2) Nuevas necesidades o tendencias que se pueden presentar en el futuro.
- 3) Inquietudes e intereses personales.
- 4) Deficiencias en productos y servicios existentes.

Una necesidad insatisfecha es una oportunidad para desarrollar un proyecto dirigido a suplir esas necesidades. En este caso se tiene un mercado asegurado, todo lo que se debe hacer es ofrecer lo que el mercado está necesitando” (UDEL Municipio de Danlí, s.f.) diferenciándose, así, de la competencia.

Ver las necesidades futuras es posible, pero requiere mayor inversión y presenta más riesgo, especialmente si hablamos de emprendedores en su etapa inicial.

Una buena fuente de ideas son las propias inquietudes, insatisfacciones o intereses del emprendedor. Seguramente si algo nos interesa, pueden existir más personas que compartan nuestra inquietud.

“Otra fuente de ideas son las falencias y debilidades de los productos y servicios ya existentes. Siempre podemos descubrir una mejor forma de hacer las cosas” (Gutiérrez Rojas, 2017).

Es propio de la naturaleza humana evolucionar, crecer y superarse, por lo que siempre se está en búsqueda de cómo mejorar la experiencia del usuario o consumidor.

Algunos puntos a considerar en la identificación de la idea:

- 1) La idea debe ser novedosa y surgir en el momento adecuado. Asimismo, deben existir clientes que estén interesados en el producto o servicio en ese momento y que su necesidad se mantenga en el tiempo. Si es algo que se satisface a corto plazo, puede incidir en la viabilidad de la empresa.
- 2) La idea debe ofrecer un valor agregado al cliente. Dicho valor puede radicar en distintos aspectos. Ej.: función, estética, precio, entrega, etc., sino será difícil desplazar a la competencia existente.
- 3) El segmento del mercado al que pensamos apuntar debe tener un tamaño mínimo. Lo ideal es que haya un número mínimo de clientes dispuestos a adquirir nuestro producto o servicio. Es lo que se denomina el **tamaño de la oportunidad**.

Algunas fuentes de ideas de negocios:

- Tendencias.
- Cualidades y habilidades más destacadas.
- Pedir ideas.
- Publicidades.
- Leer diarios, revistas, internet.
- Negocios exitosos.
- Negocios en el extranjero.
- Asistir a seminarios y conferencias.

¿De dónde salen las ideas de negocios?

- Trabajos anteriores: 43%
- Intereses personales: 18%
- Eventos sociales: 10%
- Alguien lo sugirió: 8%
- Educación cursos: 6%
- Empresas de familia: 6%
- Actividades de amigos o familia: 5%
- Otros: 5% (Postigo, 2013).

1.2.3 Creatividad aplicada a ideas de negocios

Métodos para generar ideas de negocio

Existen distintas técnicas grupales recomendables para generar ideas. Proponemos aquí algunas de las más empleadas (basado en: AJE Región de Murcia, s.f.):

1) Sustitución

Una alternativa es cambiar uno o varios elementos del producto. Por ejemplo, si se cambia algo del producto existente, ¿se origina otro?

Otra manera sería utilizar atributos de una marca e incorporarle elementos que no pertenezcan al producto existente. Un buen ejemplo fue la asociación de la durabilidad y potencia de las máquinas Caterpillar con la creación de una línea de calzado *extreme*.

2) Combinación

Esta técnica consiste en añadir o incorporar uno o varios elementos al producto o servicio original y conservar el resto.

Por ejemplo, los GPS que anteriormente se utilizaban sólo en el mundo de la navegación, ahora se usa en los autos.

¿Alguien hubiese imaginado que un té podría consumirse en una botella en cualquier momento y lugar? Gracias a esta técnica hoy existe ese producto.

3) Inversión

Esta técnica implica cambiar uno o varios elementos o características del producto por su opuesto.

La negación de la principal cualidad del bolígrafo (el hecho de que no se pueda borrar como los lápices), originó la idea de las lapiceras.

4) Eliminación

Como su nombre lo indica, consiste en quitar o suprimir uno o varios elementos o características del producto. Por ejemplo, eliminar el envase de un desodorante de ambiente, originó las velas perfumadas.

5) Exageración

Con esta técnica se busca exaltar una parte o característica particular del producto o servicio, como puede ser el tamaño o tiempo de uso de un producto.

Ejemplos:

- La exageración de una bicicleta generó la bicicleta para dos personas (modificó su tamaño) o la bicicleta eléctrica (modificó el tiempo que se avanza sin pedalear).
- Utilizando lentes de contacto nuevos cada día se puede llegar a la idea de lentes descartables.

6) Reordenamiento

Consiste en modificar un proceso o acomodarlo de otra manera. Por ejemplo, el proceso de cocinar las palomitas de maíz envasadas antes de cocinarse, sirvió para crear el producto de palomitas para microondas, un producto muy consumido por su simpleza y rapidez para su cocción.

Espacios para nuevas ideas de negocios. “Yacimientos” de empleo

Este concepto es reciente y se aplica en sectores de la economía con grandes posibilidades de trabajo. Se consideran *yacimientos* porque suponen una considerable fuente de iniciativas emprendedoras.

A continuación, enumeraremos algunos sectores de actividad que son fuente de riqueza económica y, por tanto, de iniciativa empresarial. Para ello, agruparemos sus actividades en 4 grupos: servicios de la vida diaria, servicios de mejora de la calidad de vida, servicios culturales y de ocio, servicios del medioambiente.

Servicios de la vida diaria:

1. Servicios a domicilio: preparación y distribución de comidas a domicilio, acompañamiento y prestación de otros servicios a personas mayores en su domicilio, servicios a personas enfermas en su domicilio, servicios de limpieza y planchado, servicios administrativos.
2. Cuidado de niños: cuidado y educación de niños por debajo de la edad escolar, actividades deportivas, recreativas y culturales para niños en esa edad.

3. Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación: Servicios a particulares en el campo de la cultura, la salud, la comunicación y el ocio (telemedicina, formación a distancia, teletrabajo). Servicios a las empresas (información económica, servicios comerciales, contabilidad a distancia, asistencia especializada). Servicios públicos (teleservicios, acceso a bases de datos, servicios administrativos de información).
4. Ayudas a jóvenes en dificultad y a su inserción: ayudas en los deberes escolares, centros de inserción profesional, educación de calle, empresas de inserción.

Servicios de mejora del marco de vida:

5. Mejora de la vivienda: rehabilitación, reforma y mantenimiento de viviendas.
6. Seguridad: servicios de vigilancia y acogida, instalación de materiales de seguridad, parkings, tele vigilancia.
7. Transportes colectivos locales: nuevas formas de organización de los transportes colectivos, servicios especializados con determinados colectivos de usuarios.
8. Revalorización de los espacios públicos urbanos: rehabilitación de espacios públicos y barrios, mantenimiento de espacios públicos, iniciativas económicas y comerciales en zonas antiguas de las ciudades.
9. Comercios de proximidad: comercios en zonas rurales, comercios en los puntos comerciales multiservicio en zonas desfavorecidas.

Servicios culturales y de ocio:

10. Turismo: turismo rural y cultural y otros nuevos fenómenos turísticos, servicio de acompañamiento y acogida turística, nuevos servicios turísticos telemáticos.
11. Sector audiovisual: producción y distribución de películas, producción y distribución de emisiones televisivas, televisión interactiva, acceso a distancia a bibliotecas y museos.
12. Valorización del patrimonio cultural: creación y restauración de lugares de interés cultural, servicios de difusión de la cultura y acogida turística.
13. Desarrollo cultural local: actividades de valorización de los recursos y actividades culturales locales como música, folklore, teatro, gastronomía, artesanía, etcétera.

Servicios de medio ambiente:

14. Gestión de los residuos: recogida selectiva y tratamiento de los residuos, actividades de investigación para la reutilización de los materiales recuperados, nuevas técnicas de automatización del tratamiento de los residuos.
15. Gestión del agua: realización y gestión de infraestructuras de gestión del agua, servicios de investigación tecnológica y transferencia del saber-hacer, asistencia a la gestión de infraestructuras locales, explotación turística y deportiva de las reservas hidráulicas.
16. Protección y mantenimiento de las zonas naturales: actividades de protección y mantenimiento de las zonas naturales, actividades de investigación agronómica, creación y gestión de parques y reservas naturales.
17. Normativa, control de la contaminación e instalaciones correspondientes: producción de bienes y de servicios ligados a tecnologías menos contaminantes, exportación del saber hacer y de tecnologías, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías de economía de la energía, mejora de la gestión de los sistemas de control de la contaminación y del ruido (Carrillo, 1999, p. 16 y 17).

“Estas actividades tienen la importante característica de ser intensivas en empleo y, por tanto, su desarrollo tendrá un efecto directo sobre la creación de empleo superior al de las actividades tradicionales” (Jover Torregrosa, 2007 p. 135).

1.2.4 Oportunidades de negocios

¿Cuándo una idea es una oportunidad de negocios?

- 1) Cuando puede ser implementada.
- 2) Cuando agrega valor para su comprador o usuario final.
- 3) Si se encuentra predisposición a pagar por ese producto más que su costo.
- 4) Si existe una tasa de crecimiento interesante para ese producto/servicio.
- 5) Cuando se cuentan con barreras definidas que frenan el ingreso o que otorguen ventajas durante un tiempo frente a la reacción de los competidores (Postigo, 2012, <https://www.buenosnegocios.com/idea-vs-oportunidades-n172>).

Fuentes de oportunidades de negocios:

- Trabajo.
- Investigación.
- Tesis.
- *Hobby*.
- Búsqueda deliberada.
- Universidad.
- Cliente.
- Competidor.
- Encuentro social.
- Proveedor.
- Compra de negocio existente.
- ¡El supermercado!

¡Las oportunidades están en todos lados!

- En cada problema de un negocio.
- En cada crisis.
- En cada consumidor insatisfecho.
- En cada no-consumidor.
- En cada cambio de contexto.
- En cada “imposible” dicho por otro.

Evaluación de la oportunidad

Preguntas generales frente a una oportunidad de negocio:

- ¿En qué tipo de negocio puede convertirse esta oportunidad en el corto y en el largo plazo?
- ¿Pueden las causas que originaron esta oportunidad durar lo suficiente para que el negocio sea rentable?
- ¿Quién es el primer cliente? ¿Por qué va comprar el producto o servicio?
- ¿Cuál es el “valor agregado para ellos?”
- ¿Cuáles son los tres puntos clave/críticos de esta oportunidad?
- ¿Quiénes serían los competidores y cómo se espera que reaccionen?
- ¿Cómo se puede testear los supuestos que dan marco a la oportunidad y asegurar su cumplimiento?

- ¿Cuál es la ganancia potencial? ¿Cuál es la pérdida potencial? (Postigo, 2012).

Los 23 consejos de los que saben detectar oportunidades:

- 1) Al comienzo no se preocupe si su idea es posible, el proceso de análisis determinará si es o no viable.
- 2) Considere todas las ideas que se presenten en un solo proceso de pensamiento.
- 3) Evalúe proyectos que requieran el menor capital posible para comenzar.
- 4) Explore ideas que generen ventas rápidamente, ya que los largos ciclos de desarrollo deprimen al equipo.
- 5) Escoja familias de productos para que sea posible formar una cadena de financiamiento (el primero ayudará al siguiente).
- 6) Busque ideas en las que el volumen no represente un desafío imposible para alcanzar el punto de equilibrio.
- 7) Seleccione productos que no requieren una ejecución perfecta, al menos al inicio.
- 8) Busque productos con márgenes de ganancia razonables, no extraordinarios ya que eso podría llevarlo a cometer más errores de los que parece.
- 9) Busque proyectos que no requieran equipos de gestión altamente especializados o reconocidos.
- 10) Busque productos donde el segmento de clientes sea claramente cuantificable.
- 11) Busque productos con costos de comunicación y promoción razonables. No intente imponer una marca.
- 12) Busque productos donde el comprador no tenga todo el poder de negociación, como el caso de un supermercado.
- 13) Evite productos que aparenten ser una moda pasajera.
- 14) Evite productos en los que la cadena de distribución tenga el control absoluto del negocio o que una compañía grande tenga el poder de *la vida o la muerte* del proyecto.
- 15) Evite productos que dependan del cambio en una regulación del gobierno.
- 16) Evite productos que sean una simple continuación de la línea de productos de un competidor.
- 17) Evite productos donde el proceso de decisión del comprador sea extenso, por ejemplo, a 6 meses.
- 18) Evite productos cuya justificación de compra sea muy simple.
- 19) Evite productos en los que la decisión de compra sea un proceso difuso o bien grandes jugadores estén en la línea de decisión.

- 20)** Evite productos dirigidos a organizaciones sin fines de lucro como, por ejemplo, universidades.
- 21)** Evite emular la multinavaja suiza; un producto no puede servir para todo.
- 22)** Busque productos cercanos a la experiencia y vivencia de su consumidor.
- 23)** Busque productos que sean “parte de la familia”. Evite nuevos productos para nuevos clientes.

Referencias

AJE Región de Murcia. (s.f.) *La idea. Métodos para generar ideas de negocio.* Recuperado de: <https://jpurti.files.wordpress.com/2011/09/la-idea-i-el-test-evaluador.pdf>

Carrillo, E. (1999). *Guía básica de empleos de futuro en Andalucía.* Alcalá de Guadaira: MAD.

Cornella, A. y Broglia, A. (2007). *We update you.* Recuperado de http://www.infonomia.com/update/lilibret_update_08_one.pdf.

Cornella, A. y Broglia A. (2009). *UPDATE 09 ENERGÍA.* Recuperado de: <http://www.infonomia.com/wp-content/uploads/2014/05/Update-energia.pdf>.

Donato, E. (2007). *¿Cómo convertir a sus empleados en emprendedores?* Recuperado de <https://capacitacionencostos.blogia.com/2007/052801--como-convertir-a-sus-empleados-en-emprendedores-.php>

Freire, A. (2004). *Pasión por Emprender.* Buenos Aires: Aguilar.

Gutiérrez Rojas, C. (2017). *Identificación de la idea de negocio.* Recuperado de <https://www.gerencie.com/identificacion-de-la-idea-de-negocio.html>.

Jover Torregrosa, D. (2007). *Praxis de la esperanza: educación, empleo y economía social.* Barcelona: Icaria.

Postigo, S. (2013). *Cátedra Emprendedores Universidad de San Andrés.* [documento en línea] Recuperado de https://emprendimientosu.files.wordpress.com/2013/08/clase_creatividad.pdf

Postigo, S. (2012). *Idea Vs Oportunidades* [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.buenosnegocios.com/idea-vs-oportunidades-n172>

Unidad de Desarrollo Económico Local Municipio de Danlí. (s.f.) *Desarrollo de nuevos emprendimientos. Definición de ideas de negocios.* Recuperado de: http://www.danlicompite.org/wp-content/uploads/2013/05/guia_de_elaboracion_de_ideas_de_negocios.pdf