

Capítulo 3

APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

En realidad, la detección y aprovechamiento de las oportunidades es un tema clave en innovación (Drucker, 1985). Generalmente, cuando se trabaja sobre esta estrategia se coloca el puntero en la detección de problemas, como inicio de la faena innovadora. En este caso se entiende por problema una desviación con relación a un comportamiento considerado normal o esperado, y se devela en la planeación, específicamente en el diagnóstico y en el ejercicio del control, en forma concreta, en la etapa de evaluación. Pero aunque los problemas siguen siendo importantes, hoy las oportunidades juegan un papel central en la gerencia innovadora. Además, los problemas son más fáciles de detectar, pues prácticamente nos dan en las narices, sin embargo el trabajo de identificar, las oportunidades es menos directo, por ello es poco reconocido, a pesar de su valor desde el punto de vista innovador (Kotter, 2015). Por otra parte, las oportunidades se dejan pasar frecuentemente debido a las rutinas de la empresa, las fijaciones mentales, el pensar estático o metafísico y la cultura tradicional, los cuales actúan como ojerizas que impiden verlas, y de esta manera, se frena el desarrollo innovador de la compañía.

Las oportunidades, a diferencia de los problemas, se originan externamente; tienen que ver con el entorno de la empresa, como lo descubrieron los clásicos de la gerencia estratégica (Ansoff, 1976; Andrews, 1985), y pueden definirse como aquellos valores de variables o com-

portamientos de actores del medio que tendrán un impacto positivo en los resultados de la empresa en el futuro, por ejemplo, un incremento en el PIB es una oportunidad y también una nueva tecnología porque potencialmente incidirán en la demanda, en la productividad o en el desarrollo de productos. De hecho, las oportunidades están relacionadas con los cambios en el entorno, porque si el medio cambia de manera radical, todo vuelve a cero, por tanto hay que innovar. Si las cosas afuera no cambian, no habría necesidad de innovar por esta vía y la innovación dependería de las fallas que encontremos en el devenir interior de la firma.

CARACTERÍSTICAS DE UNA OPORTUNIDAD

Las oportunidades presentan diversas aristas que es necesario esclarecer:

38

Difíciles de detectar

Ya se ha dicho lo difícil que es detectar las oportunidades. Ello se debe a varios aspectos: primero se encuentra el punto de la introversión empresarial, pues las empresas tienden a enconcharse sobre sí mismas por el peso de la dependencia del camino, la cual se origina en la tradición que viene por la vía de la cultura organizacional; además, también incide la estructura organizativa, que por su carácter maquinal (jerarquía, roles específicos, dominación, cadena de mando), puede generar inercia, pero también los conflictos de adentro suelen desviar la atención hacia lo interno, por lo que la empresa en esta circunstancia tiende a aislarse. Por otro lado, como segundo tópico está el poder ver oportunidades, para lo cual la empresa necesita tener desarrollada una capacidad de monitoreo (Teece, 2009; Mendoza, 2013), que a su vez implica un sistema de información, habilidades investigativas y prospección.

Difíciles de agarrar

La duración de las oportunidades es muy variada, pero en general, tienen un ciclo corto, así que deben ser aprovechadas justo en su momento clave. Se ha insistido en que las oportunidades son ‘calvas’, en el sentido de su cortedad de ciclo. Este se reduce precisamente cuando el ambiente es turbulento, pues los cambios hacen que la vida de las variables y actores del entorno sea fugaz.

Difíciles de aprovechar

Elas necesitan de la creatividad para su utilización y esta no es una función mental fácil para las empresas. Adicionalmente, requieren planeación y perseverancia, y estas cualidades son poco comunes.

DINÁMICA DE LAS OPORTUNIDADES

El desarrollo de las oportunidades tiene una dinámica que debe reconocerse con el fin de poder formular una estrategia de aprovechamiento de forma diferencial. En la Figura 3-1 se presenta la manera como evoluciona una oportunidad, tomando en cuenta el nivel de conocimiento que de ella va teniendo el mercado en función del tiempo.

En la figura se visibilizan tres grandes fases. La primera es el nacimiento, que es el momento en que la oportunidad comienza, pero es escasamente conocida, y en su apreciación se requiere detección precoz; luego va creciendo hasta llegar al punto en que su conocimiento se acelera, donde se inicia la etapa de extensión, en la cual, hay muchas personas que conocen la oportunidad. Posteriormente se da inicio a la de maduración, donde prácticamente mucha gente conoce lo que está pasando y se aproxima al total conocimiento.

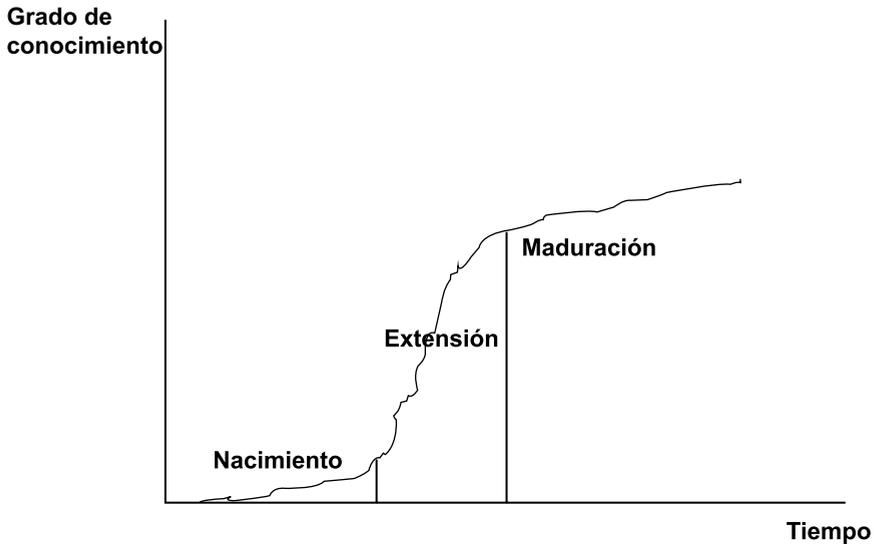


Figura 3-1
Dinámica de una oportunidad

- 40** Reconocida la posición de desarrollo de la oportunidad, se debe avanzar a la formulación de una estrategia para aprovecharla; por eso es necesario tomar en cuenta la fase en la cual se encuentra dicha oportunidad. En el nacimiento, el dilema es entrar o esperar; aquí existe la ventaja del poco conocimiento que la oportunidad tiene, que hace que para la empresa sea fácil la entrada y una explotación única del mercado. Sin embargo, todo depende del potencial que se genere, lo cual en última instancia es un problema de prospección: si hacia el futuro hay un crecimiento sostenido para el mercado, es mejor entrar; pero si no es así, es mejor esperar. De todas formas, hay que tener presente que en condiciones de entorno, sobre todo en la actualidad, la situación es aleatoria y a menudo inclusive incierta, por lo que el riesgo es inevitable.

En la etapa de extensión, aunque la idea ya es conocida, todavía es aprovechable, pero lo más probable es que nos encontremos con rivales en el mercado, por tanto se vuelve crucial el problema de la ventaja competitiva, porque frente a los rivales existentes, hay que buscar la superación a los ojos de los clientes. De todas maneras existen posibilidades de maniobrar porque los competidores son pocos, apenas están comenzando y no se han consolidado en el mercado. Finalmente, en la maduración, la compañía se encuentra prácticamente en un océano rojo (Kim y Mauborgne, 2009), rodeada de enemigos atrincherados, y la firma requiere de una ventaja competitiva bastante diferencial respecto a los que ya están operando con el fin de garantizar su perdurabilidad.

EL PROCESO DE OPORTUNÍSTICA

La oportunística es la parte de la gerencia innovadora que se dedica al aprovechamiento de las oportunidades como medio de innovación, y por tanto, de éxito empresarial. Ella trabaja con un proceso particular que se puede esbozar de la siguiente manera:

41

Identificación de variables y actores

Es la base del trabajo y supone el desarrollo de una capacidad dinámica importante para la empresa: el monitoreo del entorno, como se decía con anterioridad, el cual, a su vez, está conectado con la capacidad de relacionamiento (Helfat et al., 2007). Ambos permiten identificar cuáles son las oportunidades a través del estudio del comportamiento de los actores y variables del medio.

Ubicación en su fase de desarrollo

Tomando en cuenta el ciclo de desarrollo que se visualiza en la Figura

3-1, es fácil concretar la estrategia que se debe aplicar para aprovechar de manera exitosa la oportunidad. Para poder ubicarla es menester tener en cuenta el nivel de conocimiento que se tiene de la oportunidad, el tiempo de existencia y la potencialidad del mercado.

Prospección

Esta tarea implica evaluar cuál será el desarrollo futuro de la oportunidad, para lo cual se puede acudir primero a examinar lo que ha recorrido ella hasta ahora, y lo que es más importante, mirar las posibilidades futuras y visualizar su impacto en los resultados posteriores de la firma. Un tema importante es mantener una mirada atenta al comportamiento de la oportunidad con el fin de observar su valor para la compañía.

42

Estrategia

Finalmente se debe precisar lo que la empresa debe hacer para aprovechar la oportunidad en el marco del desarrollo dinámico que ha tenido.

Espejismos

Los espejismos son oportunidades que parecen prometedoras a simple vista pero que al final no dan los resultados buscados. Ellos inician con fuerza en su etapa de nacimiento, por lo que se piensa que son jugosos, pero al poco tiempo se evaporan, con baja rentabilidad. La estrategia es evitarlos, mediante el seguimiento de su desempeño en el mercado. Se necesita mirar algún índice de presión que permita realizar un pronóstico temprano de sus resultados. Aquí es conveniente el retiro una vez se inicia el desplome.

Modas

Las modas son oportunidades que tienen un ciclo muy corto, el nacimiento es brioso y crecen rápidamente, pero enseguida se saturan debido a la propagación veloz de su existencia, así que rápidamente se conocen y se abandonan. La estrategia para la moda es la flexibilidad y la agilidad; la primera para aprovecharla apenas salga y cambiar hacia otra cuando sea sustituida, y la segunda para sacarle el jugo en su período corto de existencia.

CAPACIDADES OPORTUNÍSTICAS

La oportunística es una capacidad dinámica importante hoy, e implica detección (captura de oportunidades con inteligencia competitiva), evaluación prospectiva, factibilización e innovación. Estar alerta frente al entorno (Grove, 1997; Haeckel, 2000) es una capacidad competitiva importante en oportunística, lo mismo que la interpretación (hermenéutica). Ella comprende las siguientes subcapacidades: Identificar o percibir el cambio, que requiere un manejo del análisis dinámico; trabajo, que exige dominio de la analítica; prospectar, que está basada en la imaginación (Mendoza, 2006, 2011), y calcular su impacto, que es un ejercicio financiero. Realmente el usufructo de las oportunidades, como posibilidades para innovar, lleva implícito el desarrollo de nuevas capacidades, para que la firma las pueda aprovechar, y requiere un tratamiento más detallado:

Monitoreo del entorno

Es el seguimiento que la empresa realiza de las variables y actores del medio, entre los cuales se incluyen: los cambios en los gustos y expectativas de los clientes, estrategias de los competidores, transformación en

la tecnología, inflexión social y cambios legales. También se incorporan a esta tarea el estudio de las relaciones entre las diferentes variables y actores del medio para examinar el nivel de complejidad y turbulencia, los cuales son importantes para evaluar el riesgo y la incertidumbre.

Pensamiento dinámico

Captura los vaivenes, gradualizaciones y emergencias de las variables y actores del ambiente. Los vaivenes requieren un enfoque de desarrollo y muerte, mientras que las gradualidades y emergencias implican analizar comportamiento lento de acumulación y cambios intempestivos respectivamente. Se entiende como fundamentos del pensamiento la dinámica de sistemas, la dialéctica, el análisis de ciclo, la teoría de la evolución, la teoría de la complejidad y el caos, los sistemas markovianos, el cálculo infinitesimal y las ecuaciones diferenciales, los cuales afinan el pensamiento acerca del movimiento.

44

Prospección

Esta es una operación importante de la imaginación y consiste en colocarse en una visión de futuro; por tanto, de abandono del pasado y el mismo presente (Mendoza, 2006, 2011). Es la capacidad de trascender el presente visualizando el desarrollo futuro e incluye las técnicas de pronóstico y la prospectiva (Godet, 1995).

Análisis de impacto

Es un estudio racional que busca examinar la incidencia de las variables y actores sobre los resultados de la firma, por lo tanto se basa en un conocimiento de la realidad interna de la compañía e involucra el análisis probabilístico, con uso de la simulación o la planeación de escenario (Chandler y Cockler, 1982; Kotler y Caslione, 2009). Se espera que las oportunidades tengan un impacto positivo.

OPORTUNIDAD Y EMPRENDIMIENTO

La oportunidad es un elemento central en el emprendimiento de desarrollo perdurable y fructífero, por tanto de valor económico y social. Si se desea emprendimiento que no sea por necesidad sino por creación de valor, la detección y aprovechamiento de las oportunidades juega un papel fundamental, porque, precisamente, la creación de negocios comienza por la detección de una oportunidad que debe explotarse, lo cual es válido para emprendimiento tanto comercial como social. Por otra parte, es la forma de asegurar un trabajo sobre un océano azul y no uno rojo plagado de rivales, en una fase de maduración (Kim, y Maubourge, 2009).

Especialmente importante es tratar las oportunidades en la fase de nacimiento, donde hay una escala pequeña porque así lo precisa el mercado incipiente, el cual deja espacio libre, debido a que las empresas grandes no lo consideran de alta rentabilidad (Christensen 1997), pero sí le sirve a una empresa Pyme. En este caso se configura una estrategia de nicho innovador (Drucker, 1985), donde la empresa se ciñe a un pequeño mercado con potencialidad y particularidades especiales mediante una posición innovadora decisiva.

Puede deducirse de lo anterior que aprovechar oportunidades para la innovación no es una tarea sencilla, pero es inevitable en un mundo altamente competido como el de hoy. Por ello, se debe dedicar tiempo a trabajarlas, porque como decía George Bernard Shaw: Solo triunfa en el mundo quien se levanta y busca las circunstancias, o las crea si no las encuentra (Ordóñez, 2013).

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Andrews, K. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona, España: Universidad de Navarra, Orbi.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Chandler, J. y Cockler, P. (1982). *Techniques of scenario planning*. London: McGraw-Hill.
- Christensen, C. (1997). *The innovators dilemma*. Boston: Harvard Business Press.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción*. México: Alfaomega.
- Grove, A. (1997). *Only the paranoid survive*. London: Harper Collins.
- Haeckel, S. (2000). *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill.
- 46 Helfat C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic change in organizations*. Hong Kong: Blackwell.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2009). Navegar en el océano azul. *Harvard Business Review (AL)*, 81-86.
- Kotler, P. y Caslione, J. (2009). *Caótica*. Bogotá: Norma.
- Kotter, J. (2015). *Acelerar*. Bogotá: Penguin.
- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo alto*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Mendoza, J. M. (2011). The organizational imagination. *Ide@concyteg*, 6(74), 940-958.
- Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de administración*, 26(47), 63-85.
- Ordóñez, R. (2013). *Cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires: Granica.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities*. Oxford: Oxford.