

Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen III, Julio de 2005

Negocios: ¿Oportunidades Reales o Desequilibrios en Mercados?

Adrián C. Guissarri

Pág. 4

Método PEMO (Primer Estudio de Mercado Objetivo) para Nuevos Emprendimientos

Ariel Scaliter

Pág. 12

La Organización Jerárquica en Sistemas de Alta Productividad

Carlos A. Pan

Pág. 19

Procedencias del 1er Foro sobre Private Equity y Venture Capital (PE-VC Forum)

Editado por CIMEeI

Pág. 28



UCEMA



METODO PEMO (PRIMER ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO) PARA NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

Ariel Scaliter

En las primeras etapas de un proyecto lo que sobra es entusiasmo y lo que falta son recursos. La creación de los productos o servicios acapara la mayor parte del tiempo y una vez que estos son finalmente desarrollados, los emprendedores intentan comenzar con la comercialización y las preguntas que surgen son: ¿a quién?, ¿a qué precio?, ¿cómo?. Es muy importante, ante la realidad de la escasez de recursos, que la selección de los clientes potenciales sea lo más acertada posible, ya que las ventas rápidas, contactos con altas probabilidades y la optimización del tiempo y del dinero harán más factible la subsistencia del proyecto.

Previo a una inversión, un estudio de mercado dará una información más ajustada acerca de infraestructura y recursos necesarios, así como etapas posibles y escenarios de crecimiento del negocio. Antes de cualquier emprendimiento, este tipo de estudio nos permitirá sobre todo entender si las posibilidades de ventas son reales, si los clientes a los que les pensamos vender quieren y pueden comprar nuestros productos y, por sobre todo, si bajo esas condiciones el negocio tiene sentido para el empresario.

En términos generales, un estudio de mercado debe servir para tener una mejor aproximación de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dónde se encuentran aquellos consumidores potenciales, a qué precio están dispuestos a obtenerlo y en qué tiempo. Adicionalmente, si la metodología utilizada es la correcta, podríamos interpretar si las características del servicio o producto corresponden a lo que los clientes desean. Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Lamentablemente, la realidad del emprendedor y de las pequeñas y medianas empresas es distinta a la de las grandes corporaciones, por lo cual los estudios de mercado deben ser realizados de la mejor forma y al menor costo posible y con un

nivel de aproximación satisfactorio, ya que la contratación de profesionales o consultoras especializadas en estudios de mercado es a veces un sueño imposible.

PRIMER ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO (PEMO)

Metodología

El método PEMO ha sido desarrollado como proyecto de investigación del CIMEE para encontrar de forma rápida y simple mercados objetivos o “HOT”, siendo estos aquellos donde el emprendedor debería hacer foco en una primera instancia del proyecto para optimizar recursos y aumentar sus chances de vender. A continuación, se intentará describir en forma simplificada la metodología y sus pasos, y se definirán los conceptos principales involucrados.

El método se aplica en 5 pasos, cada uno de los cuales puede ser realizado sin necesidad de contar con conocimientos específicos de matemáticas o probabilidad.

- Paso 1:** Definición de producto
- Paso 2:** Segmentar mercado objetivo
- Paso 3:** Definición de Variables primarias y Preguntas de análisis
- Paso 4:** Valoración de segmentos de mercados
- Paso 5:** Filtro Básico / Filtro Avanzado
- Paso 6:** Estimación de ventas base

Paso 1: Definición de producto

Resulta casi obvio que para saber en dónde tengo que vender, lo primero que tengo que conocer es lo que vendo. Ante la pregunta: ¿qué vende su

empresa? la respuesta debe ser exacta y simple¹. La definición del producto, la unidad de venta y el precio por unidad deben estar perfectamente definidos. Debemos entender la diferencia entre ideas y productos, para eso resulta interesante la definición de AMA (American Marketing Association) de concepto de Producto:

“Versión verbal o pictórica de un nuevo producto propuesto.”

El concepto consiste en tres elementos: - uno o más beneficios que pueda brindar; - su forma general; - y la tecnología utilizada para lograr esa forma. La idea de un nuevo producto se transforma en concepto cuando logra por lo menos un beneficio y la forma o la tecnología. Elaboraciones sucesivas en el proceso de su desarrollo gradualmente aclaran y confirman esas dos condiciones y agregan la tercera. **Un concepto se transforma en producto cuando se vende con éxito en el mercado.**

Los estudios de mercado se harán para productos o servicios particulares que tienen un valor de venta por unidad específico, por lo cual en este primer paso el emprendedor deberá:

Definir lo más específicamente posible el producto: Camisas para hombre, servicios de educación a distancia, té con trozos de menta, puertas blindadas, etc.

Definir el tipo o métrica de unidad de venta: Por unidad, por docena, por hora, por proyecto, por kilo, por caja, etc.

Definir el precio por tipo de unidad de venta: \$ por tipo de unidad de venta.

Paso 2: Segmentar el mercado objetivo

Generalmente, el emprendedor tiene una cierta noción del tipo o segmento de clientes a los cuales quisiera ofrecer sus productos. Lo

¹ Hay que tener cuidado en la definición, porque no siempre el producto o servicio implica lo que realmente vende la firma. Por ejemplo, una firma de telecomunicaciones vende celulares o pulsos, pero en realidad está vendiendo la posibilidad de comunicarse de manera inalámbrica.

importante en este paso es encontrar al menos una definición general de aquellos segmentos que serán analizados en los pasos siguientes, ya que lo que estamos buscando determinar con el estudio es en cuáles de todos los segmentos seleccionados tenemos mayores probabilidades de vender. A tales efectos el primer punto es contar con el universo de potenciales clientes o de potenciales segmentos (agrupados por categorías o rótulos), es decir todos los clientes o segmentos que serán pasibles de análisis (constituyen la lista de clientes o de segmentos que dan lugar a la base de datos a atacar)². Frente la alternativa de analizar clientes caso por caso es preferible agruparlos inicialmente por segmentos, para detectar aquellas categorías mas atractivas, y luego repetir el método dentro de cada segmento para detectar los mejores clientes.

En principio es conveniente realizar una primera segmentación general (que denominaremos segmentación base) en base a alguna variable de categoría tales como:

▪ Segmentación Base

1. **Por industria:** química, “retail”, minería, servicios financieros, etc.
2. **Por tamaño de empresas:** micro emprendimientos, pequeña, mediana, grande, etc.
3. **Por características demográficas:** nivel socioeconómico, sexo, edad, etc.
4. **Combinaciones de más de una segmentación base** (hombres menores de 30 años, pymes industria química, etc.)
5. **otras**

y luego agregarle, en caso de que corresponda, una segmentación por geografía.

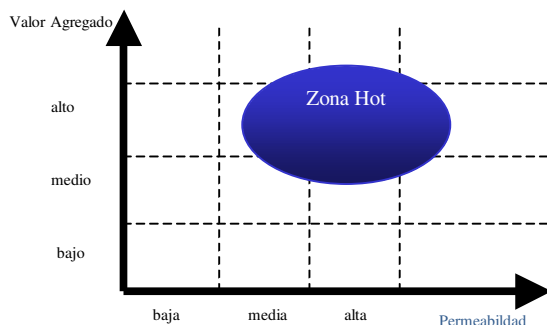
- **Segmentación por geografía:** urbano, rural, norte, sur, etc.

Esta segmentación se aplica en caso de ser necesaria sobre la segmentación base (por ejemplo: Hombres menores de 30 años en Argentina, pymes gastronómicas en Córdoba, empresas de software en Europa, etc.).

² Es un aspecto esencial del método contar con el universo de potenciales clientes.

Paso 3: Definición de variables primarias

Este es sin dudas el paso más importante del método. Es aquí donde el emprendedor deberá trabajar más arduamente, ya que su propio conocimiento sobre su producto definirá la calidad de las preguntas de análisis a las cuales serán sometidos los distintos segmentos. Las variables primarias son aquellas que pueden representar las características del producto o servicio desde la perspectiva del mercado objetivo, y serán utilizadas para definir los dos ejes en un gráfico de relación XY, dentro del cual colocaremos a los distintos segmentos de mercado enumerados en el paso anterior. Dentro de este mapa existirá una zona denominada "**HOT**" que incluirá aquellos segmentos cuyas variables primarias se aproximen a los valores más altos y que ubique a los segmentos más atractivos desde el punto de vista de la colocación del producto o servicio del emprendedor.



Existen dos variables que vamos a utilizar como primarias:

- **Valor Agregado**
- **Permeabilidad.**

Estas variables serán características del producto en relación con los segmentos analizados.

Valor agregado: El valor agregado es la variable que definirá en qué grado el producto o servicio ofrecido contribuye a mejorar la actividad considerada como principal (core business) de una industria o cliente en particular.

Permeabilidad: La permeabilidad es la variable que definirá el grado de facilidad con el cual el producto o servicio puede ser incorporado en una industria o cliente en particular. También puede ser considerado como inversamente proporcional a la resistencia de la industria o empresa a la adquisición del producto o servicio ofrecido.

Preguntas de análisis

Conceptualmente, se someterá a cada segmento de la base de datos a una serie de preguntas y en base a las respuestas obtendremos los valores deseados de las variables primarias.

- Se realizan 3 preguntas que definan lo más acertadamente posible la variable valor agregado.
- Se realizan 3 preguntas que definan lo más acertadamente posible la variable permeabilidad.
- Se definen 3 posibles respuestas a cada pregunta de análisis.
- A la respuesta más positiva se le asignan 3 puntos, a la respuesta del medio se le asignan 2 puntos y a la más negativa 1 punto.

El proceso o método hasta este punto es el siguiente: por cada producto definido en el Paso 1, someteremos a cada uno de los segmentos de mercados definidos en el Paso 2 a las preguntas de análisis definidas en este paso. De esta manera, obtendremos los correspondientes valores de las variables primarias para ubicar a esos segmentos en el gráfico.

Ejemplo de Análisis

Para aclarar el presente paso, vamos a tomar como hipótesis que queremos analizar el producto:

“capacitación a distancia por intranet”

para una segmentación en base a industrias: minería, servicios bancarios, alimentos, etc.

Como ejemplos de preguntas de análisis de **Valor Agregado:**

- **EJ1: ¿Cómo es la dispersión geográfica de los empleados que presenta el segmento (cantidad de sitios remotos con necesidad de capacitación)?**

La respuesta será: alta (3 pts), media (2 pts) o baja (1 pt).

Se entiende que a mayor dispersión geográfica, más valor agrega una herramienta de “e-learning” por el lado del desempeño y por el lado de los costos.

- **EJ2: ¿Cuál es el nivel de rotación del personal?**

La respuesta será: alto (3 pts), medio (2 pts) o bajo (1 pt).

La rotación del personal implica una reiteración de la capacitación básica o específica de los empleados. La reiteración a bajo costo es un valor agregado de este tipo de herramientas, entre otros.

Como ejemplos de preguntas de análisis de **Permeabilidad** se pueden formular:

- **EJ1- ¿Existe cultura de cambio (adaptación a las nuevas tecnologías)?**

La respuesta será: alta (3 pts), media (2 pts) o baja (1 pt).

Esta es una pregunta típica de permeabilidad, ya que hay industrias o empresas que tienen mayor capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías por temas culturales o propios del mercado.

- **EJ2- ¿Cuál es el estado de la infraestructura tecnológica instalada (se refiere al estado actual de la infraestructura tecnológica IT en el segmento o industria analizada)?**

La respuesta será: avanzado (3 pts), medianamente avanzado (2 pts), poco avanzado (1 pt).

Es inútil vender tecnología de capacitación a distancia a quien no tiene la infraestructura para utilizarla, o mejor dicho, es menos permeable a adquirirla.

Paso 4: Valoración de segmentos de mercado y preguntas de análisis

Definidas en el paso anterior las preguntas de análisis y sus respuestas para cada segmento por parte del emprendedor, y expresadas esas respuesta en términos numéricos en base a la escala determinada, comenzaremos a evaluar cada mercado y a encontrar los valores resultantes.

El objetivo de este paso será completar la tabla resumen de análisis, que incluirá el detalle de los valores parciales y totales de cada variable primaria para cada segmento que surge de:

- Para cada producto definido en el Paso 1, se somete cada segmento de mercado objetivo definido en el Paso 2 a las preguntas de análisis.
- Se suman los puntajes de las respuestas de cada pregunta de análisis. El puntaje mínimo que puede recibir un segmento de mercado por cada variable primaria es 3 (1+1+1) y el máximo 9 (3+3+3).
- Se obtiene entonces para cada segmento, una valoración para “valor agregado” y otra para “permeabilidad”. Se colocan dichas valoraciones en una tabla resumen.

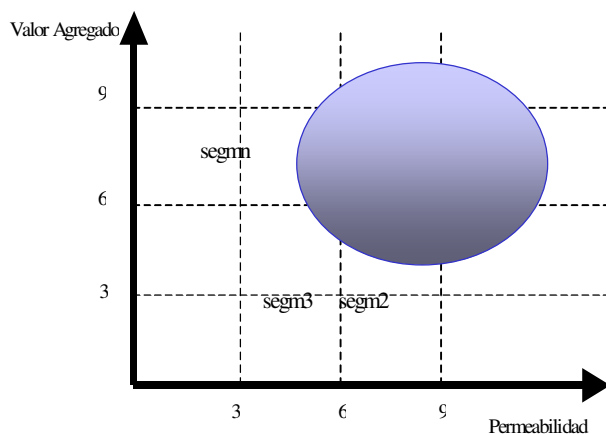
El resultado es un tabla de resumen de análisis con los valores numéricos con la siguiente estructura:

Producto A	Valor agregado				Permeabilidad			
	P1	P2	P3	Total V.A	P1	P2	P3	Total Perm.
Segm1	1	3	3	7	2	2	3	7
Segm2	1	1	1	3	3	2	1	6
Segm3								
.....								
Segmn	1	1	1	3	2	2	1	5

En el cuadro vemos que por ejemplo para el análisis del producto A se hicieron tres preguntas de valor agregado y tres preguntas de permeabilidad, asignando un valor a cada respuesta de acuerdo a las características del segmento. Por ejemplo el segmento 1 recibe un 1, un 3 y un 3 en las preguntas de valor agregado, lo que le suma 7, mientras que recibe un 2, otro 2 y un 3 en las preguntas de permeabilidad, sumando también 7 en esta dimensión, y así sucesivamente con cada segmento de la base de datos.

Paso 5: Filtro Básico / Filtro Avanzado

En caso de estar analizando una cantidad pequeña de segmentos (por ejemplo 10 como máximo), se ubicará cada observación o cada segmento en el espacio XY definido anteriormente, donde el eje horizontal mide permeabilidad mientras que el vertical mide valor agregado. La ubicación de cada segmento en este mapa depende del valor que arroja el total en la tabla de resumen para cada variable primaria de dimensión.



La determinación del alcance de la **zona Hot** será a criterio del emprendedor, siempre considerando como primer corte aquellos segmentos que se encuentren con los valores más altos de permeabilidad y valor agregado, en el cuadrante o área superior- derecho.

Alternativa de análisis para muchos segmentos (Filtro avanzado)

En caso de estar analizando una cantidad grande de segmentos o clientes (por ejemplo más de 10), se utilizará un coeficiente de penetración y una tabla de rangos de penetración, ya que sería muy complicado definir el corte colocando directamente un gran número de segmentos en un gráfico.

Los **coeficientes de penetración**, para las variables valor agregado y permeabilidad, se definen según la siguiente tabla de equivalencias con los rangos de valores totales calculados en el Paso 4 para cada segmento:

Valor total VA o Perm	VA o Perm
Rango	Coefficiente de penetración
3 a 4	0.5
5 a 7	1
8 a 9	1.5

Luego se coloca el coeficiente de penetración obtenido por equivalencia (de cada variable primaria) en una tabla que denominaremos **tabla de penetración** y se obtiene un resultado de intersección de las variables valor agregado y permeabilidad para cada segmento de análisis:

		Permeabilidad		
V.A.	Coef. Penetración.	0.5	1	1.5
	0.5	1	1.5	2
	1	1.5	2	2.5
	1.5	0.75	2.5	3

Posteriormente se traslada el resultado (**coeficiente de penetración**) como una columna más de la tabla resumen de valoración:

Producto A	Valor Agregado				Permeabilidad				Coef. penetración
	P1	P2	P3	Total V.A.	P1	P2	P3	Total Perm.	
Segm1	1	3	3	7	2	2	3	7	2
Segm2	1	1	1	3	3	2	1	6	1.5
Segm3	3	3	3	9	3	3	3	9	3
Segmn	1	1	1	3	2	2	1	5	1.5

donde cada segmento tendrá asociado un coeficiente de penetración. Se decidirá el primer corte por coeficiente de penetración y se descartarán en esta instancia todos aquellos segmentos con coeficientes menores al de corte (por ejemplo: todos aquellos segmentos con coeficiente de penetración mayor o igual a 2 serán considerados bajo análisis, mientras que el resto es descartado).

Finalmente, de la misma forma que en el Paso 5, se colocan en la tabla todos aquellos coeficientes que pasan el corte.

Paso 6: Estimación de ventas base

Realizado el análisis para cada producto o servicio que brinda o piensa brindar el emprendedor, y determinados de acuerdo al filtro desarrollado en el punto anterior aquellos segmentos considerados de alto atractivo o **HOT**, se estiman las ventas esperadas mes a mes en el período de análisis mínimo que precise el emprendedor (6, 12, 18 meses), utilizando las unidades de ventas y precios definidos en Paso 1. Esta estimación de ventas será el comienzo de la confección del plan de negocios y orientará las primeras acciones del emprendedor en su salida al mercado, permitiéndole ser más efectivo con su estrategia de colocación y de asignación de recursos hacia la comercialización. De esta manera se habrá trabajado en aquellos clientes o segmentos donde el producto o servicio del emprendedor agrega más valor (es decir, los

cliente que están dispuestos a pagar por el mismo). En el mismo proceso se habrá trabajado también sobre la permeabilidad que tenga el segmento a recibir un producto o servicio como el que se encuentra bajo análisis, ya que de nada servirá un gran valor agregado si el segmento o cliente no es permeable al mismo.

CONCLUSIONES

El método PEMO debe entenderse como una ayuda a los emprendedores para orientar sus esfuerzos y recursos a aquellos mercados donde su producto tenga mayores probabilidades de tener éxito, que en términos prácticos debe traducirse en ventas. No tiene la pretensión ni el alcance de métodos complejos o la exactitud de las encuestas o pruebas en campo. Asimismo gran parte de su potencial éxito radica en dos aspectos fundamentales, por un lado cnotar con el universo de potenciales clientes, sea de manera pura o agrupada por segmentos, y por el otro en la adecuada formulación de las preguntas de análisis para la cuantificación de las variables primarias

Independientemente de estas limitaciones y de que el método tenga como objetivo lograr una primera aproximación del mercado potencial para empresas en estados iniciales, los conceptos de permeabilidad y valor agregado, así como la metodología utilizada, pueden ser de utilidad en el análisis de focalización estratégica de diferentes áreas de una gran variedad de empresas. Permiten tener una primera aproximación y análisis sobre mercados potenciales para productos o servicios, sin necesidad de contar con grandes conocimientos de matemáticas y probabilidad. Asimismo someten al emprendedor a un interesante ejercicio de reconocimiento de las características de su producto o servicio, cómo agrega valor el mismo, a qué segmentos o clientes le agrega mas valor, y finalmente qué tan permeables son esos sujetos a introducir el producto o servicio.

Las preguntas de análisis son de extrema relevancia, cumplen el papel de reconocer las fortalezas del producto o servicio, permitiendo delinear una estrategia más inteligente en la aproximación al mercado.

El emprendedor podrá utilizar los resultados del PEMO como eslabón inicial para el correspondiente plan de negocio, aplicando posteriormente técnicas de pronósticos ("forecast") y de presupuestación ("budget") que mejor crea conveniente para su producto sobre los mercados objetivos.

Referencias Bibliográficas:

- American Marketing Association. *Diccionario de Términos de Marketing*, 1995.
- Morse, K. P. *Sales and marketing for high tech Start-Ups*, MIT Entrepreneurship Center, 2003.
- Fader P.S., Hardie B., Stevens R. y Finsley J. *Forecasting new product sales in a controlled test market environment*, 2003.
- Krakora, D. *A practical introduction to Multi Channel Strategies*, 2003
- Curry, J. Sawtooth Software, *Research papers series*, "Understanding Coinjoint Análisis", 1996.