

# En el capítulo anterior de DdE...

Nociones básicas de investigación competitiva

# Un repaso rápido de la clase anterior

- ▶ Ya comenzamos a hablar de lo que va en la segunda entrega (02/12)
- ▶ Además de todo lo de la primera (Problema, Solución, PV, Perfil de clientes)
  - ▶ Estimación de la demanda (Análisis competitivo, de consumidores, segmentación primaria, herramientas para medir el target)
  - ▶ Recursos identificados pero no cuantificados (Físicos, materiales, intelectuales, financieros, actividades clave, aliados)
  - ▶ Una idea de cómo van a monetizar, que será validada

# Un repaso rápido de la clase anterior

- ▶ El análisis competitivo incluye
  - ▶ El análisis de la industria
  - ▶ El análisis de los competidores directos
- ▶ El análisis de la industria es una fotografía general de los mercados o sectores donde competimos
- ▶ El análisis de los competidores se enfoca en los aspectos específicos del servicio o producto que nos diferencian.
- ▶ Siempre usando fuentes fiables y las herramientas que ya conocen.

# Hablemos de la tarea

- ▶ Entreguen su **Paso 4** si todavía no me lo han enviado.
- ▶ Mañana la presentación de su proyecto
- ▶ Las ocho preguntas del vídeo de análisis competitivo para el lunes (grupo)

# DESARROLLO DE EMPREENDEDORES

Clase 11 - Un esquema para la estimación de la demanda

Javier A. Rodríguez-Camacho, Ph.D.

Universidad Privada Boliviana, II-2017

# Para seguir avanzando con su idea de negocio, lo crucial es estimar la demanda

De ahí se desprenden los costos, plan de marketing, indicadores financieros, etc.

# ¿Qué tenemos ahora?

- ▶ Todos los tipos de clientes relevantes identificados
- ▶ Los perfiles de esos clientes...

# Investigación de consumidores

¿Quiénes son? ¿Cómo son? ¿Dónde están? ¿Cómo los encontramos?



# Perfil de los clientes

- ▶ ¿Quiénes son?
- ▶ **Cliente:** Cualquier agente individual o colectivo que recibe productos o servicios de nosotros, y por tanto se beneficia de nuestras actividades.
  - ▶ Se parece bastante a la definición de stakeholder
  - ▶ Pero incluye a los consumidores
  - ▶ Actores internos o intermedios
  - ▶ Agentes externos impactados indirectamente

# Perfil de los clientes

- ▶ Responde a esa pregunta: ¿Quiénes y cómo son nuestros clientes?
- ▶ Consiste en una descripción detallada de su cliente “ideal”:
  - ▶ Estudiantes de la MBA a tiempo completo de la UPB entre 35 y 40 años, con hijos en edad escolar e interesados en los productos orgánicos.
  - ▶ Hogares en el noreste de Bolivia con 2 o más ocupantes, incluidos en los niveles socioeconómicos C1, C2 y C3, que hayan comprado artefactos electrónicos en el último año.
- ▶ Podrían tener más de uno. Diferencien cada segmento diciendo cuáles creen que serán más importantes.
  - ▶ El segmento principal es aquel que aporta la mayor proporción a sus ingresos.

# Perfil de los clientes

- ▶ El perfil demográfico y psicográfico que acaban de presentar no es su mercado meta/target.
  - ▶ Esa masa realmente es el **Total Addressable Market (T.A.M.)**
- ▶ Aún hace falta aplicar dos ajustes importantes:
  - ▶ La porción del TAM que está realmente interesada en adquirir nuestro producto (**SAM**)
  - ▶ Aquellos a los que podemos llegar en la primera etapa de lanzamiento o introducción (**Target**)
- ▶ No se puede (ni recomienda) intentar llegar a todos de entrada.
  - ▶ Limitaciones técnicas, tecnológicas y de capital.
- ▶ Hay que explicar porqué se apunta a los que se apunta cuando se introduce el producto.

# Perfil de los clientes

## ▶ Ejemplo:

- ▶ Hogares en el noreste de Bolivia con 2 o más ocupantes, incluidos en los niveles socioeconómicos C1, C2 y C3, que hayan comprado artefactos electrónicos en el último año es el TAM.

(3500 hogares - Segmentación usando fuentes secundarias)

- ▶ Con una encuesta determinamos que solo 25% de ellos están interesados en el producto

(1225 hogares - Clientes potenciales, usando fuentes primarias)

- ▶ Cuando introduzcamos el producto apuntaremos a un 5% de ellos

(61 hogares - Target market)

# Para investigar a sus clientes tienen que conocerse primero a ustedes mismos

- ▶ Mirar el mercado/sector/industria y todos sus actores
- ▶ Entender dónde estamos y a dónde queremos llegar
  - ▶ Comenzar a enfocarnos en nuestra verdadera actividad de negocio
  - ▶ Identificar a todos los clientes relevantes, que no sean consumidores
- ▶ En este proceso obtenemos muy buenos inputs para la **propuesta de valor**, la **investigación competitiva** y la **segmentación de mercado**
  - ▶ Nos ponemos en la frontera del mercado, industria o sector
  - ▶ Se nos revelan problemas sin resolver
  - ▶ Ventaja competitiva = Innovación!

# Para investigar a sus clientes tienen que conocerse primero a ustedes mismos

- ▶ Entender qué hace que una persona compre algo
  - ▶ Reconocer y capturar el valor que genera
  - ▶ Saber exactamente qué problema resolvemos
- ▶ Entender una industria o mercado
  - ▶ Cómo se define el valor ahí
  - ▶ Cómo se resuelve usualmente el problema
    - ▶ Benchmarking

# Una secuencia de cuatro pasos para obtener una aproximación de su demanda

No es una receta, pero sí una serie lógica de pasos

Perfil de los  
clientes



Traducir a  
números los  
perfiles



Segmentar el  
T.A.M.



Segmentar el  
techo de mercado



Plantear el plan  
de lanzamiento



Hitos de  
Producción  
Y venta



# Traducir los perfiles de los clientes

- ▶ **Input:** Perfiles de los clientes debidamente especificados
  - ▶ Usando fuentes secundarias se pasa de una descripción literal a una numérica (DANE, INE, BEA, Census Bureau, OCDE)
  - ▶ Ej: Estudiantes de la MBA de la PUJ en el nivel socioeconómico 4, 5 y 6 que vivan en los barrios de Usaquén y Chapinero
  - ▶ 178 personas (De la Vega, 2017)
- ▶ **Output:** Tamaños totales de las poblaciones que representan a esos clientes

Perfil de los  
clientes



Traducir a  
números los  
perfiles



Segmentar el  
T.A.M.

# Segmentar el Total Addressable Market

- ▶ **Input:** Tamaños totales de las poblaciones que representan a los clientes
  - ▶ Usando fuentes secundarias se calcula el tamaño específico del mercado (en \$ facturado o unidades)
  - ▶ Ej. Porcentaje del gasto mensual de una familia en alimentos: 29.7% ([DANE 2016](#))
  - ▶ Gasto mensual de los clientes objetivo: 3.8 millones COP
  - ▶ TAM: 1.13 millones COP al mes
  - ▶ [Ingreso y gasto de los hogares, DANE](#)
- ▶ **Output:** Total Addressable Market - tamaño de todo el mercado

Perfil de los  
clientes



Traducir a  
números los  
perfiles



Segmentar el  
T.A.M.



Segmentar el  
techo de mercado

# Segmentar el techo de mercado

## ▶ Input: El TAM

- ▶ Usando fuentes primarias se calcula el tamaño máximo del mercado que podemos servir ( $TAM \geq SAM$ )
- ▶ Ej. El 18% de los estudiantes de la MBA están interesados en nuestro producto.
- ▶ Facturación estimada: 205 000 COP
- ▶ Cada unidad se vende (POS) a 3500 COP
- ▶ Demanda estimada: 58 unidades. (Ojo no es  $178 * 0.18$ )

## ▶ Output: Service Available Market - el máximo mercado que podemos aspirar

Perfil de los  
clientes



Traducir a  
números los  
perfiles



Segmentar el  
T.A.M.



Segmentar el  
techo de mercado



Plantear el plan  
de lanzamiento

# Plantear el plan de lanzamiento

- ▶ **Input:** Demanda total. Insumos tecnológicos, materiales, financieros, etc.
  - ▶ Según las características del proyecto, definir un plan de lanzamiento.
  - ▶ Ejemplo: 20 unidades el primer mes, 40 el tercero, 60 a partir del sexto.
  - ▶ Establecer una participación de mercado a ir escalando: 20% anual, con 5% cada trimestre.
- ▶ **Output:** Una línea de tiempo con cantidades a producir/vender.

Perfil de los  
clientes



Traducir a  
números los  
perfiles



Segmentar el  
T.A.M.



Segmentar el  
techo de mercado



Plantear el plan  
de lanzamiento



Hitos de  
Producción  
Y venta



Ahora trabajemos juntos en un ejemplo

# Ejemplo

- ▶ **Problema:** Los niños cuando van a la escuela primaria están expuestos a numerosas bacterias y virus, particularmente la gripe. Esto provoca que enfermen fácilmente y se conviertan en vectores de infección para sus familias.
- ▶ **Solución: ?**



number of flu cases per year



All

News

Images

Videos

More

Settings

Tools

About 5,900,000 results (0.89 seconds)

5% to **20%** -- Percentage of the U.S. population that will get the flu, on average, each year. **200,000** -- Average number of Americans hospitalized each year because of problems with the illness. 3,000 to 49,000 -- Number of people who die each year from flu-related causes in the U.S. Oct 27, 2015

[Flu Statistics: What Are Your Odds of Getting the Flu? - WebMD](#)

[www.webmd.com/cold-and-flu/flu-statistics](http://www.webmd.com/cold-and-flu/flu-statistics)

[?](#) About this result [Feedback](#)

### People also ask

How many people does the flu kill each year? [▼](#)

How many people are hospitalized because of the flu? [▼](#)

How many people have died from the flu in 2013? [▼](#)

Why is there a season for the flu? [▼](#)

[Feedback](#)

[Flu Statistics: What Are Your Odds of Getting the Flu? - WebMD](#)

[www.webmd.com](http://www.webmd.com) > [Cold, Flu, & Cough](#) > [Reference](#) ▼

Oct 27, 2015. 5% to 20%. Percentage of the U.S. population that will get the flu, on average, each

# Más evidencia de fuentes secundarias

CNN Health » Avoid the 'back-to-school plague' International Edition +

## Avoid the 'back-to-school plague'

By Jen Christensen, CNN  
Updated 1823 GMT (0223 HKT) August 2, 2016

Menu Metro SUBSCRIBE TODAY Ethical. Trustworthy. Real. Subscribe Starting at 99 cents Members Sign In



### Why do so many kids get sick at back-to-school time?

Menu f t g+ in



Top 10 Trending Articles

Most Viewed	Most Commented	Most Shared
David Henneberry, the Watertown man who found Boston Marathon bomber in boat, has died		
50 immigrants arrested in Mass. as part of ICE operation		
Cambridge school district says it 'did not authorize' rejection of books donated by Melania Trump		
In Greater Boston, \$1 million now buys you a fixer-upper		
Families of immigrants arrested in ICE raid calling advocates for help		
35 years later, Vietnam through a different prism		
A second, even bigger chunk of rock fell off El Capitan in Yosemite		

# Ejemplo

- ▶ **Problema:** Los niños cuando van a la escuela primaria están expuestos a numerosas bacterias y virus, particularmente la gripe. Esto provoca que enfermen fácilmente y se conviertan en vectores de infección para sus familias.
- ▶ **Solución:** Un caramelo que elimine las bacterias del paladar de los niños mediante un antibiótico tópico de fuerza moderada y refuerce su sistema inmunológico utilizando una combinación de aminoácidos y vitaminas.

# La “magia”

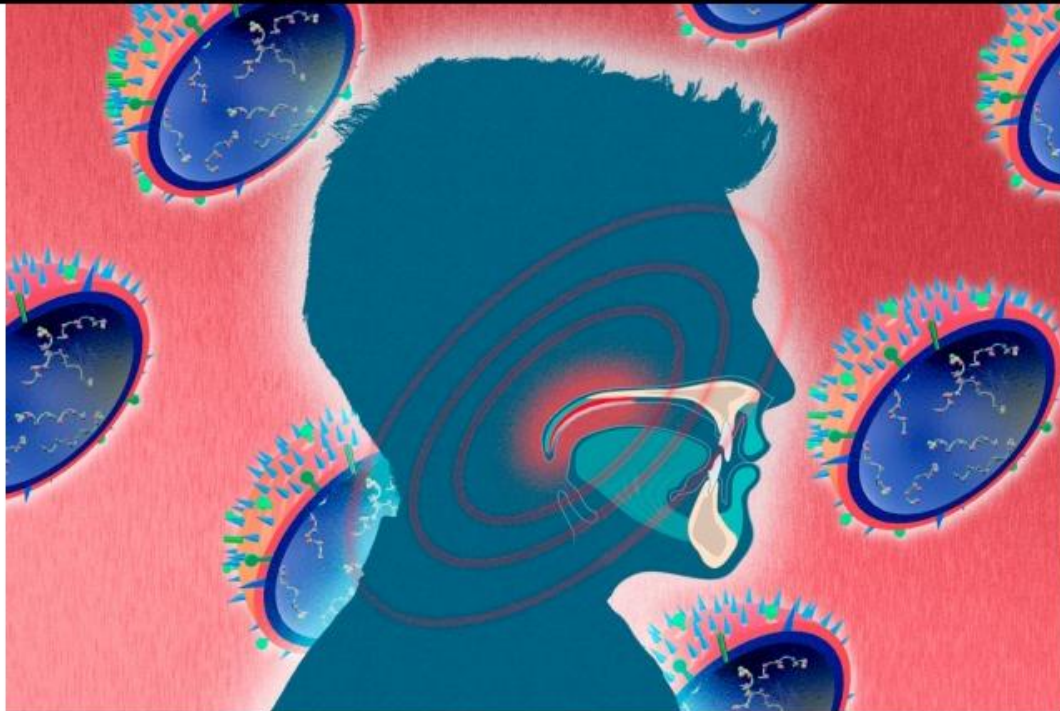
## MIT News

ON CAMPUS AND AROUND THE WORLD

Browse

or

Search



FULL SCREEN

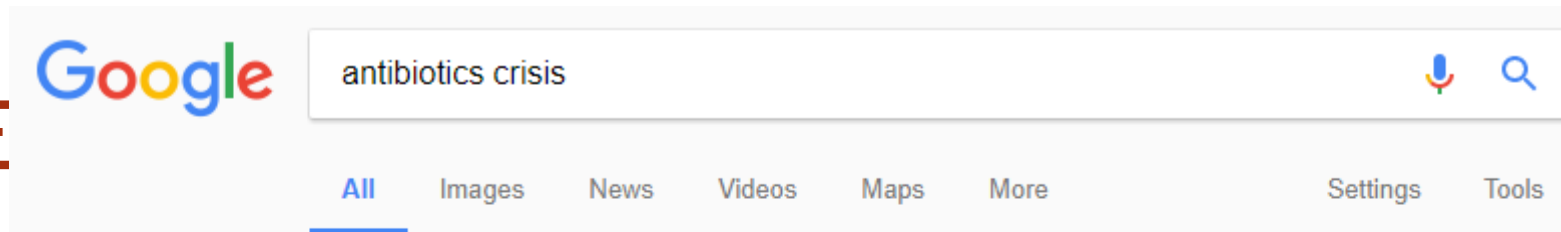
MIT researchers find the soft palate (in red) — the soft tissue at the back of the roof of the mouth — plays a key role in how the flu virus (in background) travels through the air.

Illustration: Jose-Luis Olivares/MIT (flu Virus illustrations courtesy of NIH)

## How flu viruses gain the ability to spread

New study reveals the soft palate is a key site for evolution of airborne transmissibility.

E



About 942,000 results (0.67 seconds)

### The Antibiotic Resistance Crisis

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4378521/>

by CL Ventola - 2015 - Cited by 139 - Related articles

This is the first of two articles about the antibiotic resistance crisis. Part 2 will discuss strategies to manage the crisis and new agents for the treatment of bacterial ...

[THE HISTORY AND ...](#) - [CAUSES OF THE ...](#) - [ANTIBIOTIC-RESISTANT ...](#)

estos a  
ca que  
ara sus

### Antibiotic crisis bigger than Aids as common infections will kill, WHO ...

[www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk) > News > Health > Health News

Apr 30, 2014 - Common infections and minor scratches could soon kill because antibiotics are becoming useless against new superbugs, World Health Organisation warns. ... The crisis is bigger and more urgent than the Aids epidemic of the 1980s, it was warned. ... Dr Lo Fo Wong warned that antibiotic ...

s niños  
sistema

### Too few antibiotics in pipeline to tackle global drug-resistance crisis ...

<https://www.theguardian.com> > Society > Antibiotics ▼

Sep 19, 2017 - Too few antibiotics are in the pipeline to tackle the global crisis of drug resistance, which is responsible for the rise of almost untreatable ...

### Could ants be the solution to antibiotic crisis? | Society | The Guardian

<https://www.theguardian.com> > Environment > Antibiotics ▼

Sep 24, 2016 - Bacterial defences of fungus-farming ants could help in medical battle against superbugs.

# Después de consultar con médicos



## HEALTH CARE

[HEALTH CARE](#) | [HOSPITALS](#) | [PHARMA](#) | [HEALTH INSURANCE](#) | [MODERN MEDICINE](#)

### Flu season: Fewer than half of Americans vaccinated, officials call for nearly everyone to get a shot

- Fewer than 50 percent of all Americans were vaccinated against the flu last season.
- Officials want at least 70 percent of people to get a flu shot.
- This season, officials say people should only get an injectable vaccine, not a nasal spray vaccine.

Dan Mangan | [@\\_DanMangan](#)  
Published 11:29 AM ET Thu, 28 Sept 2017



# Ejemplo

- ▶ **Problema:** Los niños cuando van a la escuela primaria están expuestos a numerosas bacterias y virus, particularmente la gripe. Esto provoca que enfermen fácilmente y se conviertan en vectores de infección para sus familias.
- ▶ **Solución:** Un caramelo proporcione **una dosis de la vacuna contra la gripe estacional** y refuerce el sistema inmunológico de los niños utilizando una combinación de aminoácidos y vitaminas.

# Ejemplo

- ▶ ~~Problema:~~ Los niños cuando van a la escuela primaria están expuestos a numerosas bacterias y virus, particularmente la gripe. Esto provoca que enfermen fácilmente y se conviertan en vectores de infección para sus familias.
- ▶ **Solución:** Un caramelo proporcione una dosis de la vacuna contra la gripe estacional y refuerce el sistema inmunológico de los niños utilizando una combinación de aminoácidos y vitaminas.
- ▶ **Problema:** Incrementar el número de personas vacunadas contra la gripe estacional ayudaría a reducir los casos de gripe entre los niños y su contagio.
  - ▶ Nuestro valor está en hacer más amigable el medio de vacunación y flexibilizar la decisión del momento de vacunación.
  - ▶ Los niños van a seguir enfermándose en general y tendrán efectos secundarios de la dosis.

# Ejemplo

- **Propuesta de valor:** Una caja con 10 caramelos masticables tipo gominolas, con sabor a frutas y la formulación médica FLUVAX18, que suministra una dosis de la vacuna contra la gripe a niños en edad escolar.



# Ejemplo

- ▶ Clientes:
  - ▶ Padres
  - ▶ Niños en edad escolar (5 a 12 años)
  - ▶ Pediatras
  - ▶ Colegios
  - ▶ Farmacias, parafarmacias y supermercados
  - ▶ Centros de salud y seguros médicos, etc.

# ¿Por qué es innovadora?

- ▶ Problemas de higiene y alimentación inherentes
- ▶ Problemas de alergias estacionales
- ▶ Bajo take-up del programa de vacunación
- ▶ Dificultad para generar rutinas de protección en la familia (otro)
- ▶ Nosotros ofrecemos una alternativa cómoda, de bajo costo y de acción directa en el punto de interacción, enfocada en uno de los factores de transmisión de la gripe.

# ¿Cómo estimar la demanda?

- ▶ Primero verificar que es un problema real, que la solución es factible y que genera interés en los clientes
- ▶ Definir el perfil de los clientes:
  - ▶ Familias con niños entre 5 y 12 años que vivan en los EEUU
- ▶ Traducirlo en números:
  - ▶ 25 millones ([US Census Bureau, 2014](#))

# ¿Cómo estimar la demanda?

## ▶ Calcular el TAM

- ▶ El gasto anual de una familia promedio en salud en los EEUU es de 25000 USD (2015)
- ▶ El gasto en tratamiento de bronquitis es de 226 USD al año (13.3% de ello es en medicamentos) (F1, F2)
- ▶ Gasto en antibióticos
- ▶ Tomamos el 25% de  $(226 * 0,133) = 7.5 \text{ USD} * 25 \text{ millones} = 187\,500\,000 \text{ USD} / \text{año}$

# ¿Cómo estimar la demanda?

- ▶ Calcular el SAM

- ▶ Aquí necesitamos fuentes primarias

- ▶ Un tercio de los estadounidenses usan medicina alternativa (2013)

- ▶  $187\,500\,000 * 0.3 = 56\,250\,000$  USD/año



# ¿Cómo estimar la demanda?

- ▶ **Calcular el target**
  - ▶ Aquí necesitamos fuentes primarias
  - ▶ El primer año cubramos un 10% del TAM = 5 625 000 USD
  - ▶ ¿Unidades? A un precio que no puede ser mayor a 5 USD serían 1 125 000 unidades/año
  - ▶ Aproximadamente 3200 cajas de producto por día

# Ahora ustedes trabajen en sus demandas

Identifiquen y encuentren su TAM... empezando con los perfiles de los clientes si no los tienen.

# Tarea

- ▶ Estimar el TAM para sus proyectos (Martes 28)
  - ▶ El perfil de los clientes ya tiene que estar para mañana
- ▶ Comenzar a pensar en cómo estimarían su SAM
  - ▶ El martes me lo van a contar
- ▶ Preparar las herramientas, muestra, etc. Necesarias para eso
  - ▶ Tienen que estar listas para empezar a aplicarse el 2/12!!!
- ▶ Investigar individualmente cómo se puede financiar un emprendimiento en Bolivia (Martes 28)
  - ▶ Le contarán a toda la clase lo que han aprendido.



**¡Gracias por su atención!**

No olviden la tarea y nos vemos la próxima clase.