

**UNIVERSIDAD DEL CEMA**  
**Buenos Aires**  
**Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Finanzas y Negocios**

**UN PROTOCOLO SIMPLE DE DETERMINACIÓN  
DE MERCADO OBJETIVO PARA  
EMPRESARIOS – MÉTODO PEMO**

**José P. Dapena y Ariel Scaliter**

**Septiembre 2014**  
**Nro. 544**

**[www.cema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.html](http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html)**  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>



# UN PROTOCOLO SIMPLE DE DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO PARA EMPRENDIMIENTOS – MÉTODO PEMO\*

José P. Dapena y Ariel Scaliter\*\*

UNIVERSIDAD DEL CEMA  
2014

## Resumen

Los emprendedores conocen mucho acerca del producto o servicio que elaboran, pero en gran medida pueden carecer de un componente de conocimientos en el área comercial que les permita identificar los clientes que mas valorarían su producto o servicio. Esta situación se observa más en emprendimientos iniciados en unidades tecnológicas que surgen de investigación y desarrollo. Podríamos decir que los emprendedores se “enamoran” de su proyecto lo que les dificulta ser objetivos al momento de evaluar su potencial comercial. En consecuencia los esfuerzos comerciales no responden a una estrategia concreta, pero no por ineficacia o incompetencia, sino por ignorancia respecto de algunos temas.

El proyecto de validación y transferencia de tecnología expuesto en sus diferentes etapas se dirigió a la implementación y validación de un protocolo denominado PEMO (Primer Estudio de Mercado Objetivo) con el objetivo de implementar una metodología simple de estudio y determinación de mercado objetivo y de potenciales clientes, a través del dimensionamiento de una base de clientes por las variables de valor agregado y de permeabilidad. En el marco del apoyo del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, se realizaron talleres, se relevaron casos de negocios y se validó de manera empírica la importancia de estas dos variables.

En virtud de los pasos del protocolo, los emprendedores se distraen de pensar en el producto o servicio que los apasiona y moviliza, para orientarse de manera objetiva hacia el mercado potencial y los clientes que deberían ser contactados, elaborando una lista que permite pensar en aspectos tácticos comerciales.

Les permite ver su producto o servicio en perspectiva, de manera objetiva, intentado eliminar la subjetividad que proviene de la inmersión en el producto o servicios, para evaluar el verdadero potencial en cuanto a precio (definido por el valor agregado) y las posibilidades de contacto (definidas por la permeabilidad).

**JEL:** M13, M31.

**Palabras claves:** Emprendimientos, mercado objetivo, estudio de mercado, permeabilidad, valor agregado, aspectos comerciales.

---

\* El presente documento de trabajo refleja las actividades realizadas y los resultados obtenidos a partir de la puesta en desarrollo del proyecto denominado CABA 007 llevado adelante en el marco de los Proyectos Federales de Innovación Productiva - PFIP 2009 del Ministerio de Ciencia y Tecnología, a través de Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECyT) con el soporte de la Unidad de Vinculación Tecnológica Grupo Redes. Las opiniones expresadas en este trabajo son de los autores y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA. Agradecemos los comentarios. Todos los errores son de nuestra responsabilidad.

\*\* José P. Dapena: [jd@cema.edu.ar](mailto:jd@cema.edu.ar). Ariel Scaliter: [ascaliter@xnargentina.com](mailto:ascaliter@xnargentina.com). Colaboraron como investigadores en este proyecto los Sres. Sergio Nardini, Tomas Gualati, Soledad Morgan y Guillermina Toscano, con la asistencia operativa de Agustina Dapena.

## I. Introducción

Un aspecto fundamental para evaluar las posibilidades de éxito de un emprendimiento con un nuevo producto o servicio proviene del análisis de la propuesta de valor y del análisis comercial. La propuesta de valor se encuentra dirigida a evaluar que necesidad concreta satisface un nuevo producto o servicio, mientras que el análisis de la viabilidad comercial requiere de la determinación de un mercado objetivo y de los potenciales clientes.

Los emprendedores conocen acerca del producto o servicio que proponen, pero en gran medida carecen debido a su formación tecnológica (en el caso de productos o servicios derivados de investigación y desarrollo) o formación académica (quienes no han participado de empresas con anterioridad o con estudios relacionados a ciencias económicas) de un componente de conocimientos en el área comercial que les permita identificar los clientes que mas valorarían su producto o servicio.

Esta situación podría ser resuelta a través de la elaboración de un estudio de mercado profesional; sin embargo el inconveniente es que los mismos requieren de recursos que son escasos en las etapas primarias de un emprendimiento, y además no siempre proporcionan los elementos de información necesarios.

Por ello la posibilidad de proponer un proceso simple de estudio de mercado con identificación de potenciales clientes es de gran ayuda ya que:

- Ayuda a quienes evalúan a analizar las posibilidades de éxito del emprendimiento
- Ayudan a identificar el mercado objetivo, su tamaño y sus clientes
- Le permite a los emprendedores distraerse de su producto o servicio para focalizarse de manera organizada en la determinación del mercado objetivo y de la necesidad de información que les permita proponer con éxito una estrategia comercial.
- Les proporciona una metodología de introspección que puede ser repetida las veces que sea necesaria.

Por tal motivo, a partir de la publicación en 2005 de un artículo académico al respecto, hemos venido proponiendo con éxito un protocolo que ayuda a satisfacer los objetivos mencionados.

Este esfuerzo se ha visto respaldado y potenciado por el soporte y colaboración recibido con el Consejo federal de Ciencia y Tecnología, que para el Programa Federal de Innovación Productiva (PFIP) 2009 ha aprobado el proyecto CABA 007, cuyos desarrollo y principales resultados son compartidos en el presente documento de trabajo.

## II. Proyecto de validación y transferencia de tecnología y antecedentes

El título del proyecto de investigación, transferencia de tecnología y validación presentado consistió en “**Metodología simple de estudio de mercado para nuevos emprendimientos (método PEMO)**”. Tenía como destinatarios finales emprendedores con un proyecto de negocios o un emprendimiento en marcha que requiriesen de una técnica simple para la elaboración de un estudio de mercado, supliendo la escasa formación formal en el área y los escasos recursos, y con el

objetivo de poder identificar, focalizar y determinar la demanda objetivo para sus productos y servicios.

El proyecto apunta a desarrollar formalmente y transferir metodologías de focalización primaria de clientes en etapas iniciales de los emprendimientos de negocios y se desarrollaron actividades tanto en el marco del Centro de Emprendedores de la Universidad del CEMA como en conjunto con las siguientes instituciones cuyo objeto primordial apunta a fortalecer y mejorar la práctica emprendedora.

De manera específica, los destinatarios finales a los efectos de la validación surgieron de:

- Emprendedores provenientes de los programas Buenos Aires Emprende, Baitec e Incuba, de la Sub Secretaria de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Emprendedores y proyectos de negocios los programas de la Fundación Inicia, Emprender para el futuro.
- Emprendedores y proyectos en el marco del programa del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (Foncyt) en especial para los proyectos PICT Start Up.
- Emprendimientos agrupados en actividades realizadas con la Facultad de Ciencias Exactas de la UBA, con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Salta, y con la Universidad del CEMA

La unidad de vinculación tecnológica estuvo dada por la Asociación Civil Grupo Redes,

### **a. Diagnóstico**

El diagnóstico presentado de la situación sin el proyecto estuvo basado en que los emprendedores poseen un gran inconveniente al momento de determinar el mercado objetivo para un producto o servicio que han desarrollado, y esta dificultad consiste en una falta de foco que obstaculiza la estrategia de comercialización del producto y por ende dificulta entender el verdadero potencial de negocios de un producto o servicio y el tamaño real y potencial de mercado.

Los emprendedores saben mucho acerca del producto o servicio que elaboran, pero en gran medida carecen debido a su formación tecnológica (en el caso de productos o servicios derivados de investigación y desarrollo) o formación académica (quienes no han participado de empresas con anterioridad o con estudios relacionados a ciencias económicas) de un componente de conocimientos en el área comercial que les permita identificar los clientes que mas valorarían su producto o servicio. Esta situación se observa más en emprendimientos iniciados en unidades tecnológicas que surgen de investigación y desarrollo. Podríamos decir que los emprendedores se “enamoran” de su proyecto lo que les dificulta ser objetivos al momento de evaluar su potencial comercial.

En consecuencia los intentos comerciales dirigidos a la implementación de la estrategia de ventas, en un momento en que los recursos no le abundan, se transforman en “manotazos” que no responde a una estrategia concreta, pero no por ineficacia o incompetencia, sino por ignorancia respecto de algunos temas, o directamente inmovilizan a los emprendedores ante la dificultad de no saber por dónde comenzar a comercializar su producto o servicio y ante la exposición psicológica que supone el rechazo al mismo por parte de quienes no le encuentran utilidad (es natural porque quienes

inician desarrollos productivos no necesariamente debieran saber de negocios, aunque obviamente es aconsejable).

Esto lleva a pérdida de tiempo y de recursos, y también a la falta de definición de una clara estrategia que permita saber con certeza quienes serían los clientes que aprovecharían y se beneficiarían de un producto o servicio que da lugar al emprendimiento. Muchas veces esto se resuelve con un estudio de mercado, pero obviamente el costo económico que el mismo conlleva no necesariamente está al alcance de quien cuida los recursos ya que los mismos no son abundantes al inicio del proyecto, como así también la eficiencia de información en el estudio de mercado no siempre se condice con los resultados posteriores.

### **b. Objetivos**

El objetivo del proyecto constituye en desarrollar, validar y testear un protocolo o procedimiento con sustento académico proveniente de la investigación para establecer una metodología estándar de validación de mercado objetivo, que permita la determinación de los esfuerzos comerciales y focalización de los recursos de una manera simple pero eficaz a la vez.

Con el desarrollo y la implementación de manera estandarizada quienes inician nuevos emprendimientos, aun careciendo de formación comercial o de negocios y entender la naturaleza comercial de su producto o servicio; pueden identificar los clientes objetivos y por consiguiente simplificar el proceso comercial a través de una base simple de análisis sustentada en un proceso riguroso de implementación que les permite definir una estrategia inteligente y un plan de acción concreto; y finalmente pueden elaborar un sólido mensaje comercial basado en un proceso de recolección de información e inteligencia previa.

### **c. Justificación con el proyecto**

Como consecuencia de la implementación extensiva y de la difusión de la metodología PEMO, los emprendedores pasarían a estar en condiciones de identificar de manera rigurosa y seleccionando en base a dimensiones de valor agregado y permeabilidad, dentro de una base de datos de potenciales clientes aquellos sobre los cuales se posee más probabilidades de efectuar un negocios, basado en cómo se le genera valor y que tan accesible es a los productos o servicios que propone el emprendimiento. Permite hacer “inteligencia” de una manera simple pero estandarizada.

Al definir un subconjunto de objetivos de clientes que tengan permeabilidad y a los que se les agregue valor, la estrategia de comercialización surge naturalmente, y no es necesario intentar acceder a la totalidad de clientes, sino inicialmente solo a aquellos que garantizan mayores probabilidades de venta.

Asimismo, la sola tarea de pensar en valor agregado y permeabilidad le permite a los emprendedores definir los atributos del producto o servicio de una manera más apropiada, lo cual facilita la tarea de promoción y solución de necesidades, y permite desarrollar canales de comunicación más efectivos y pensados al momento de encarar el proceso de venta. Dicho proceso es siempre engorroso de acuerdo a la experiencia, por parte de quienes no provienen del ámbito comercial; con la metodología planteada permite hacer más fácil el proceso, incentivar los esfuerzos de ventas y resolver un problema de personas que no están acostumbradas a procesos comerciales.

En definitiva, se trata de la implementación y validación de un protocolo de identificación de clientes y mercado objetivo con el propósito de ayudar a emprendedores a definir y establecer sus esfuerzos comerciales y a validar un mensaje comercial con sustento en un trabajo previo de recolección de información.

#### **d. Soporte académico**

Como antecedente del proyecto se identifica la publicación de un artículo académico en una revista especializada de la Universidad del CEMA, Temas de Management en Julio de 2005 que introduce la metodología PEMO, a partir de la experiencia académica y profesional de su autor<sup>1</sup>:

Dicho proceso o protocolo, desarrollado en el marco de las investigaciones y transferencia de tecnología que realiza la Universidad, presenta la base de un modelo simple de focalización de mercado objetivo a través de la implementación de dos variables instrumentales:

- valor agregado,
- permeabilidad,

para identificar de manera objetiva y con base en un modelo cuantitativo-cualitativo, aquellos segmentos de negocios, industrias, empresas o clientes que son más atractivos para un producto o servicio en cuestión, eligiendo y ponderando dichas variables para todo el universo de destinatarios posibles.

Esta metodología fue inicialmente probada, utilizada e implementada en el marco de cursos para emprendedores dados en la Universidad y en el Centro Metropolitano de Desarrollo (CMD) de la Ciudad de Buenos Aires. Con ella se han hecho primeros análisis de proyectos e ideas de negocios en el marco del Concurso de Ideas de Negocios que se lleva adelante desde el año 2000 en la Universidad, permitiendo discernir entre proyectos y ayudando a los emprendedores a focalizarse. Asimismo se ha aplicado en proyectos que aplican a través de la Universidad al programa Buenos Aires Emprende que se ha desarrollado con el auspicio de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Los resultados posteriores a la aplicación de la metodología, y la apertura y claridad mental en cuanto a esfuerzos de venta que logra en emprendedores que se ven de repente a través de la implementación de un protocolo que les organiza la información, en conocimiento de una estrategia de ventas, de un mensaje comercial, y con confianza en los mismos, permite proyectar que el modelo estandarizado, profundizado y difundido puede ser de mucha utilidad para emprendimientos que poseen dificultades en identificar la demanda y por ende la estrategia de ventas y las ventas mismas, que constituye la esencia de un proyecto de negocios.

Previo a la realización de este proyecto, la aplicación de la metodología ha sido exitosa pero artesanal en su difusión, sin ejemplificación documentada de casos concretos.

#### **e. Contexto en el análisis de un plan de negocios**

---

<sup>1</sup> (ver [http://cimei.cema.edu.ar/download/research/22\\_Scaliter.pdf](http://cimei.cema.edu.ar/download/research/22_Scaliter.pdf) o [http://www.ucema.edu.ar/u/jd/private/Files/22\\_Scaliter.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/jd/private/Files/22_Scaliter.pdf)).

La evaluación de planes de negocios, emprendimientos y proyectos de inversión requiere del análisis de los mismos en sus diferentes dimensiones. Estas dimensiones vienen dadas por el análisis de los siguientes elementos o conceptos:

- propuesta de valor,
- viabilidad comercial,
- viabilidad operativa,
- viabilidad financiera, y
- viabilidad legal y regulatoria.

Entre las preguntas estándares que se hacen en el análisis de tales dimensiones para la evaluación de un emprendimiento o plan de negocios se pueden mostrar a título ejemplificativo:

#### Propuesta de Valor

- ¿Qué necesidad satisface el producto o servicios?
- ¿Satisface una necesidad no cubierta?
- ¿Lo hace a menor costo?

#### Viabilidad comercial

- ¿Está identificado el cliente?
- ¿Está identificado concretamente el mercado objetivo?
- ¿Cómo se define el precio?
- ¿Cuáles son los competidores, con que producto y a que precios?
- ¿Los esfuerzos de venta, están sustentados?
- ¿Se identifican y establecen canales de distribución?

#### Viabilidad operativa

- ¿Existe un prototipo?
- ¿Los costos se condicen con pruebas?
- ¿Existe identificación y desarrollo de proveedores?
- ¿El proceso de producción y el establecimiento está definido?
- ¿Cuáles son los riesgos operativos?
- ¿Los recursos humanos involucrados, son suficientes y saben del negocio?

#### Viabilidad Financiera

- ¿Está correctamente definida la inversión inicial?
- ¿Incorpora capital de trabajo?
- ¿Considera los impuestos?
- ¿Las proyecciones de venta y costos, está sustentada?
- ¿Las inversiones en equipamiento y capital de trabajo posteriores, están consideradas?

#### Viabilidad legal y regulatoria

- ¿Está definido el vehículo legal que se utilizará?
- ¿Normas de medio ambiente?
- ¿Protección de patentes?



- ¿Vínculos contractuales?
- ¿Requiere de autorizaciones de organismos de salud u otros?

El caso de aplicación del protocolo de la metodología PEMO aplica a los aspectos más importantes de un emprendimiento, establecidos en la dimensión de Propuesta de Valor y de Viabilidad Comercial, que son los que gatillan el posterior desarrollo de un plan de negocios, al evaluar un mercado potencial y sus clientes en base a la dimensión, permeabilidad y valor agregado.

#### **f. Duración y etapas del proyecto de investigación**

El proyecto tenía prevista una duración de dieciocho (18) meses divididos en cuatro (4) etapas. Estas etapas se encontraban etiquetadas de la siguiente manera:

- 1- Relevamiento de información en empresas para la determinación de métodos de estrategia comercial y esfuerzos de venta actuales
- 2- Extracción y diseño de los parámetros comunes de la aplicación del método a las empresas relevadas para la estandarización de las necesidades de información para la definición de la estrategia comercial
- 3- Estandarización del proceso con pruebas pilotos para el diseño de una metodología, proceso y tecnología susceptible de ser aplicada de manera amplia
- 4- Implementación de la metodología en programas de emprendimientos provinciales y nacionales y difusión de los resultados y de la metodología a través de cursos especiales de transferencia de tecnología dirigidos a emprendedores y a nuevos proyectos para la transferencia de la metodología hacia quienes son los destinatarios naturales, las dependencias gubernamentales que analizan emprendimientos, y los propios emprendimientos

#### **g. Transferencia de conocimientos a nivel regional o provincial**

Inicialmente y por una cuestión de alcance geográfico, el proyecto estaba limitado a emprendimientos y negocios situados en zona de Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense. Una vez completado el proceso, la tecnología estandarizada de Primer Estudio de Mercado Objetivo será fácilmente replicable y transferible a cualquier región del país, ya que las necesidades y los beneficios son similares.

El proceso apunta a la simplificación en la determinación de objetivos de ventas, situación que muchas veces paraliza a quienes se encuentran detrás de emprendimientos o negocios.

#### **h. Factores críticos**

Siendo un proyecto beneficioso, y por la experiencia de talleres ya efectuados y aún de su implementación en el análisis de mercados objetivos para nuevos productos en grandes empresas, no posee demasiados factores críticos. Sin embargo, la poca disponibilidad de tiempo que poseen los emprendedores atenta contra la posibilidad de participar en los talleres, lo cual no deja de ser perjudicial para ellos, pero no siempre la eficiencia es la variable crítica (sino veríamos más tiempo dedicado al pensamiento estratégico, algo que no siempre está presente).

Es crucial en el proceso que una vez determinado el mercado objetivo, exista un plan comercial definido por pasos concretos de operativización.

### **III. Descripción de la metodología PEMO**

La metodología se encuentra publicada en el Volumen III de Noviembre de 2005 de la revista Temas de Management. Tal como fuese descrito en los puntos anteriores, la metodología PEMO de primer estudio de mercado objetivo permite que emprendedores con escasa formación previa de negocios puedan focalizar el potencial mercado objetivo para sus productos o servicios de manera de dirigir inteligentemente sus esfuerzos de contacto y venta, partiendo del análisis de las variables de permeabilidad y valor agregado, con una modalidad cuantitativa cualitativa que permite un ordenamiento de los clientes en base a dichas variables, y en consecuencia facilita la dirección de los esfuerzos comerciales. Una vez que se ha determinado de manera rigurosa y con base cuantitativa y cualitativa que el cliente es permeable y que se le agrega valor con el producto o servicio, el contacto comercial y el proceso de ventas es natural y las ventas tienen altas posibilidades de materializarse como consecuencia de trabajo de análisis e inteligencia previo.

A su vez el emprendedor gana confianza con respecto a su producto o servicio y también gana confianza en la posibilidad de vender, aspecto que siempre representa una incógnita para quienes no poseen formación comercial, más aun en casos de científicos, ingenieros, investigadores, diseñadores de software, etc.

Como consecuencia de la aplicación de metodología, los intentos de venta que originalmente pueden ser motivo de incertidumbre, ansiedad y por extensión de inmovilidad, permiten materializarse de manera focalizada al establecerse quienes ganan con el servicio o producto, y por ende transforma la venta de un intento de convencer a un potencial cliente a una situación de negocios donde ambos ganan.

El método PEMO ha sido desarrollado como proyecto de investigación del CIMEeI 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.

El protocolo 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: Identificación de segmentos objetivo y estimación de ventas base

#### **a. Paso 1: Definición de producto**

Hay que tener cuidado en la definición del producto o servicio que se vende, porque no siempre el mismo 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.

### **b. Paso 2: Segmentar mercado objetivo**

El paso consiste en relevar una base de datos de industrias, empresas y/o individuos que podrían representar por ciertas características la posibilidad de transformarse en clientes. Para ello se procede a segmentar dicha base a partir de categorías establecidas

- 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.

En el caso de individuos para definición de mercado, puede categorizarse por sexo, edad, proximidad geográfica, etc.

### **c. Paso 3: Definición de Variables primarias y Preguntas de análisis**

Se definen dimensiones de filtro que vienen dadas por las siguientes variables primarias.

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.

Para evidenciar la importancia de cada segmento o cada dato se formulan preguntas de análisis que son adaptadas para caso en particular. 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.

#### d. Paso 4: Valoración de segmentos de mercados

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.

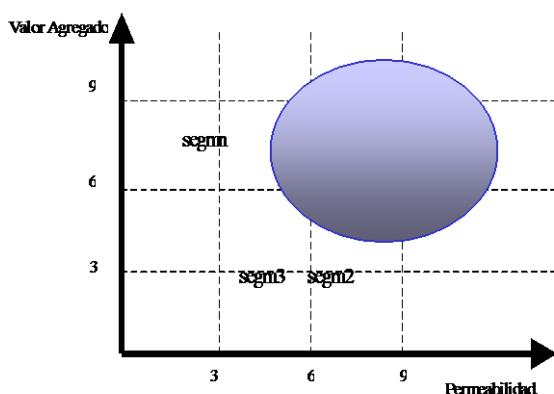
Se suman los puntajes de las respuestas de cada pregunta de análisis. El puntaje mínimo que puede recibir un segmento de mercado por cada variable primaria es 3 (1+1+1) y el máximo 9 (3+3+3).

Se obtiene entonces para cada segmento, una valoración para “valor agregado” y otra para “permeabilidad”. Se colocan dichas valoraciones en una tabla resumen.

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

#### e. Paso 5: Identificación de segmentos objetivo y estimación de ventas base

En base a un gráfico de dispersión xy se mapean los resultados obtenidos de la siguiente manera:



Realizado el análisis para cada producto o servicio, 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), Esta estimación de ventas orientará las primeras acciones en la salida al mercado, permitiendo ser más efectivo con la 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.

#### **f. Un ejemplo de aplicación**

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 (2pts) 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 (2pts) 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**:

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.

El proceso puede ser repetido e iterado las veces que sea necesario a los efectos de ir refinando la capacidad de organizar la información existente en la forma de una focalización del mercado objetivo.

#### **g. Síntesis**

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 contar 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 más 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; también lo es la determinación de la base de datos donde se aplicarán los filtros de dimensiones, que a su vez puede ir refinándose en función de los resultados obtenidos (es decir, una vez que se ubica una industria como objetivo, se repite el protocolo dentro de la industria focalizándose en las empresas individuales que componen dicho segmento con el objetivo de identificar aquellos objetivos comerciales.

Las preguntas que debiera el protocolo ayudar a responder son entre otras las siguientes:

- ¿Cuáles son los parámetros de valor agregado que le puedo proporcionar al cliente?
- ¿Qué tan permeable es el cliente a mi producto o servicio?
- ¿Cómo resuelvo los problemas y necesidades de los clientes de manera que sea mucho más fácil vender?
- ¿Cómo determino una lista de 20 potenciales clientes que pueda enfocar en un plan de acción?
- ¿Cuál es el plan de acción que puedo seguir una vez focalizados los clientes?

- ¿Cómo me permite esta tarea predecir mejor mis ventas?

#### **IV. Desarrollo del proyecto de investigación de validación y transferencia**

El objetivo del proyecto constituye en desarrollar, validar y testear un protocolo o procedimiento con sustento académico proveniente de la investigación para establecer una metodología estándar de validación de mercado objetivo, que permita la determinación de los esfuerzos comerciales y focalización de los recursos de una manera simple pero eficaz a la vez.

Con el desarrollo y la implementación de manera estandarizada quienes inician nuevos emprendimientos, aun careciendo de formación comercial o de negocios, pueden identificar los clientes objetivos y por consiguiente simplificar el proceso comercial a través de una base simple de análisis sustentada en un proceso riguroso de implementación que les permite definir una estrategia inteligente.

##### **a. Período de desarrollo**

El desarrollo del proyecto de innovación productiva se inició en Febrero de 2013. No obstante el acuerdo entre la UVT, el MINCyT y la Universidad del CEMA se firmó en Agosto/Setiembre de 2012, los fondos fueron efectivamente acreditados en Noviembre de 2012.

Sin embargo la Universidad se encuentra completamente cerrada en Enero y no lleva a cabo actividades y, en este caso el proyecto comenzó a desarrollarse en Febrero de 2013.

El mismo finalizó en Setiembre de 2014, lo cual significa un total de diecinueve (19) meses, en términos generales en línea con lo proyectado.

##### **b. Resultados esperados del desarrollo del proyecto de innovación productiva**

En el marco del desarrollo del proyecto se llevaron a cabo diferentes actividades, entre encuestas, talleres explicativos intensivos y desarrollo de casos donde a través de una capacitación de las herramientas y de casos concretos se introdujo a los emprendedores en los aspectos conceptuales y prácticos del protocolo desarrollado.

Los siguientes hitos resumen las actividades de talleres de transferencia de tecnología llevados a cabo, que se desarrollaron no solo en la Ciudad de Buenos Aires como estaba previsto, sino también en el interior del país, haciendo especial hincapié en la posibilidad que emprendedores de todas las regiones se beneficiasen.

Como consecuencia de la implementación de la metodología PEMO, se podrán validar los supuestos utilizados en la hipótesis presentada, y los emprendedores podrán identificar de manera rigurosa y seleccionando en base a dimensiones de valor agregado y permeabilidad, dentro de una base de datos de potenciales clientes aquellos sobre los cuales se posee mejores probabilidades de efectuar un negocio basado en elementos de generación de valor y de permeabilidad al producto o

servicio que propone el emprendimiento. Permite hacer “inteligencia comercial” de una manera simple pero sistematizada y eficiente en cuanto a costos.

Al definir un subconjunto de objetivos de clientes que tengan permeabilidad y a los que se les agregue valor, la estrategia de comercialización surge naturalmente, y no es necesario intentar acceder a la totalidad de clientes, sino inicialmente solo a aquellos que garantizan mayores probabilidades de venta.

Asimismo, la sola tarea de pensar en valor agregado y permeabilidad le permite a los emprendedores definir los atributos del producto o servicio de una manera más apropiada, lo cual facilita la tarea de promoción y esfuerzos de venta, y permite desarrollar canales de comunicación más efectivos y pensados al momento de encarar el proceso de venta. Dicho proceso es siempre engorroso de acuerdo a la experiencia, por parte de quienes no provienen del ámbito comercial; con la metodología planteada permite hacer más fácil el proceso, incentivar los esfuerzos de ventas y resolver un problema de personas que no están acostumbradas a procesos comerciales.

### **c. Etapa I - Relevamiento de información en empresas para la determinación de métodos de estrategia comercial y esfuerzos de venta actuales**

El cuestionario inicial desarrollado se encontraba dirigido a que los emprendedores identificasen en una primera instancia el producto que venden o el servicio que prestan, teniendo en cuenta que la respuesta no siempre es directa (por ejemplo una empresa de telecomunicaciones no vende celulares, vende posibilidades de comunicación entre las personas).

En una segunda instancia, se les solicita que identifiquen dos variables (cualesquiera) que les permitan hacer más eficiente el proceso de focalización de clientes y de esfuerzo de ventas.

El objetivo de este relevamiento es evaluar cuáles son las variables que los emprendedores utilizan como elementos de análisis al momento de identificar mercados y cuáles son las dimensiones que consideran importantes en este proceso a los efectos de focalizar clientes.

Como resultado de este relevamiento entenderemos la situación ex ante por parte de los emprendedores en su proceso comercial.

Una vez que se cuenta con estas respuestas, se procede a explicar el concepto de permeabilidad y de valor agregado descriptas en el método PEMO, se les explica de que se trata, y se les solicita que procedan a identificar nuevamente dos variables que les permitan hacer más eficiente el proceso de focalización de clientes y de esfuerzo de ventas.

El proceso de relevamiento consiste en un proceso de dos etapas. En la primera etapa se realiza un relevamiento de la manera en que los emprendedores realizan su proceso de focalización de clientes. En el mismo se solicita se identifique además de la naturaleza del producto o servicio, que identifiquen aquellas dos variables que el emprendedor considera clave a los efectos de focalizar adecuadamente el mercado objetivo y los clientes que planea apuntar en una primera etapa.

El objetivo que se persigue con este cuestionario es el de validar de manera científica si las variables de permeabilidad y de valor agregado son relevantes al momento de planificar el proceso de identificación de clientes y de focalización de esfuerzos de ventas. La primera etapa se encuentra totalmente satisfecha a partir del trabajo efectuado por el equipo de investigadores.



A tales efectos, hemos desarrollado encuestas de validación y talleres de presentación en diferentes instituciones de emprendedores con las que nos encontramos trabajando.

### **Muestreo Emprendedores BA Emprende – Subsecretaría de Desarrollo Económico GCBA**

Por un lado hemos trabajado en una encuesta con emprendedores de la Sub Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. A tales efectos la repartición nos ha proporcionado una base de datos de contacto de emprendedores que en los últimos cinco años han participado del programa BA Emprende del cual hemos seleccionado una muestra (se adjunta como anexo el listado de empresas y de los contactos que participan del relevamiento de datos e información).

En este caso las preguntas han sido:

- |  |
|--|
| 1 - Que dos variables son las que más les permiten a los proyectos focalizar y ubicar clientes?                                  |
| 2- La variable de Valor Agregado (resolver un problema del cliente o una necesidad) cuánto pesa de 1 a 5 donde 5 es lo más alto? |
| 3- La variable de Permeabilidad (facilidad de contactar o llegar al cliente) cuánto pesa de 1 a 5 donde 5 es lo más alto?        |

Se adjuntan en anexo el resumen de las respuestas. En el siguiente cuadro hemos sintetizado la ponderación de las variables de valor agregado y permeabilidad en las respuestas:

<b>Importancia de Valor Agregado</b>	<b>4,67</b>
<b>Importancia de Permeabilidad</b>	<b>3,67</b>

Más allá del valor relativo de ambas variables, se observa la importancia que revisten estas variables en las decisiones de focalización de clientes en proyectos con recursos limitados.

### **Muestreo Emprendedores Inicia**

En la siguiente etapa hemos trabajado sobre un grupo de emprendedores diferentes, en este caso emprendedores que se encuentran trabajando con el soporte de la Fundación Inicia. El enfoque de la encuesta en este caso fue diferente, donde para enriquecer los datos utilizamos un cuestionario con una perspectiva abierta.

- |   |
|---|
| 1- Indique las tres variables que tiene en cuenta al momento de determinar a cuales clientes debe enfocar sus esfuerzos comerciales |
|---|

Las respuestas son abiertas, y pueden observarse en el anexo. Sin embargo hemos procedido a clasificar las respuestas teniendo en cuenta si la variable se puede asociar a Valor Agregado VA, a Permeabilidad P, o sin asociación NS/NA.

Los resultados sintetizados pueden observarse en el siguiente cuadro.

Valor agregado	42,4%
Permeabilidad	51,5%
NS/NA	6,1%

Del cuadro podemos observar que los emprendedores tienden a privilegiar variables de permeabilidad (facilidad de contacto) respecto de variables de valor agregado (satisfacer necesidades) lo cual es perfectamente lógico en un contexto donde el objetivo de los emprendedores es lograr llegar a potenciales clientes.

El análisis de estos resultados deviene en más interesante cuando comparamos los resultados de los dos muestreos. No obstante en una muestra se privilegia el concepto de valor agregado cuando el mismo es identificado, en la muestra de resultado abierto se refleja un sesgo hacia la permeabilidad, lo cual lleva a una necesidad de establecer de manera definida lo que significa uno y otro, que motiva el presente proyecto.

Lo que no existe duda es la importancia de ambas variables en el proceso de focalización de clientes.

Más allá de los resultados, seguiremos validando los resultados en sucesivos muestreos que realicemos en base a la metodología propuesta.

Por otro lado hemos ampliado la muestra a nuestra base de datos de contacto de emprendedores que han participado de diferentes actividades en el CIMEEiI de la Universidad del CEMA y en el Departamento de Finanzas.

En anexos oportunamente presentados se adjunta el soporte de los resultados relevados de las empresas contactadas.

#### **d. Etapa II - Extracción y diseño de los parámetros comunes de la aplicación del método a las empresas relevadas para la estandarización de las necesidades de información para la definición de la estrategia comercial**

La etapa II apuntaba a la extracción y diseño de los parámetros comunes de la aplicación del método a las empresas relevadas con el objetivo de estandarizar las necesidades de información para la definición de la estrategia comercial

Como resultado de la etapa uno, contamos con la información inicial acerca de las dimensiones evaluadas por los emprendedores para identificar mercados y focalizar clientes, que pueden ser variadas y heterogéneas.

El proceso de la etapa II consiste en introducir a los emprendedores a la metodología PEMO, explicando la misma a través de talleres de trabajo y presentaciones conceptuales, que permiten al emprendedor entender la naturaleza del proceso de trabajo. A tales efectos llevamos adelante actividades y talleres de difusión tanto a nivel de la Universidad en sus propias instalaciones como con diferentes instituciones que se especializan en emprendimientos, as cuales son descriptas a continuación en orden cronológico y que resumen la mayor parte del esfuerzo realizado en el proyecto.

#### Actividades realizadas en conjunto con el Ministerio de Ciencia y Tecnología

En conjunto con el Ministerio de Ciencia y Tecnología se desarrollaron una serie de talleres para aquellos científicos que desean aplicar o conocer sobre los programas PICTO del FONCyT (Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología). Este público es muy importante para el presente proyecto porque se trata de científicos que desean llevar adelante investigaciones en prototipos de productos y servicios que luego pueden transformarse en Empresas de Base Tecnológica (EBT) (se adjunta como anexo una nota periodística que menciona el vínculo entre ciencia y tecnología y emprendedorismo).

Destacamos la importancia de proveer de esta herramienta PEMO a estos destinatarios ya que por su formación de base no cuentan con los conceptos, elementos o herramientas necesarias para evaluar la posibilidad que un producto o servicio se transforme en negocio a partir de la satisfacción de una necesidad específica, donde deben en una primera instancia determinar la validez comercial de una idea de proyecto de investigación que involucra la descripción del producto o servicios, el mercado al que apuntan y la posibilidad del desarrollo de negocios..

Hemos llevado adelante los siguientes talleres:

- 6 de Junio de 2013 (realizado en el Polo Científico Tecnológico de Palermo en la Ciudad de Buenos Aires)
- 10 de Junio de 2013 (realizado en el Conicet de Rosario).
- 15 de Octubre de 2013 (realizado en Conicet de Bahía Blanca),
- 22 de Octubre de 2013 (realizado en La Universidad Nacional del Noreste en Corrientes)
- 29 de Octubre de 2013 (realizado en la Universidad Nacional de San Luis en San Luis).
- 24 de Junio de 2014 (realizado en la Universidad Nacional de Litoral, a través de las secretarías de Ciencia y Técnica y Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo)
- 11 de Agosto de 2014 (realizado en la Universidad Nacional de Córdoba a través de la Incubadora de Empresas Tecnológicas del Parque Científico y Tecnológico)

En todos los casos el encuadramiento ha sido en el marco de la aplicación de científicos a los programas PICT Start Up del FONCyT en conjunto con funcionarios de dicha agencia.

La asistencia a cada taller ha rondado entre 30 y 50 personas en cada caso, y los resultados en términos de validez de aplicación del método han sido extremadamente buenos. De hecho las consultas surgían sobre si la aplicación a fondos PICTO podían incluir el método como requisito.

#### Actividades realizadas en conjunto con la Fundación Inicia

Se han desarrollado con la Fundación Inicia los siguientes talleres:

- 16 y 27 de Julio de 2013, donde se realizaron dos acciones: por un lado la validación del método tal cual fue descripta anteriormente, y por otro la demostración y aplicación de los conceptos enunciados. La asistencia ha sido positiva de aproximadamente 20 personas en cada caso.
- 9 de Setiembre de 2013 en el marco del programa Empresas del Mañana (EdeM), donde en la etapa de capacitación de los emprendedores en lo que respecta a la parte comercial, se introdujo la herramienta.
- 19 y 26 de Noviembre de 2013, consistiendo en un taller de dos clases de explicación, relevamiento y aplicación del método PEMO a un conjunto de emprendimientos, bajo el título “Identificá a tus clientes y mejorá tus ventas”. La asistencia valoró mucho los conceptos (se adjuntan correos) y ha sido de aproximadamente 20 personas. Se adjunta en anexo las evaluaciones posteriores.
- 29 de Abril y 6 de Mayo de 2014. consistiendo en un taller de dos clases de explicación, relevamiento y aplicación del método PEMO a un conjunto de emprendimientos, bajo el título “Identificá a tus clientes y mejorá tus ventas”, los días. La asistencia valoró mucho los conceptos (se adjuntan correos) y ha sido de aproximadamente 12 personas . Se adjunta en anexo las evaluaciones posteriores.

#### Actividades realizadas en conjunto con la Sub Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Se ha desarrollado en conjunto con la Sub Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires un taller para aquellos emprendimientos incubados bajo los programas de fomento a emprendedores denominados Incuba y Baitec. Los programas Baitec e Incuba se encuentran promovidos por la Subsecretaría de Desarrollo Económico para contribuir al desarrollo de la actividad productiva de la Ciudad de Buenos Aires a través del impulso de una cultura emprendedora e innovadora, con foco en proyectos de base tecnológica en un caso, y de diseño o arte en el otro.

Los programas prevén la existencia de tutorías o *coaching* a cargo de las instituciones que actúan como ventanillas de presentación con el propósito de acompañar en el logro de los objetivos propuestos en los planes presentados.

- 18 de Setiembre de 2013 (Taller de Identificación de Clientes y Mercado Objetivo).

#### Actividad realizada en conjunto con la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad de Buenos Aires

El día 16 de Octubre de 2013 se realizó una presentación del método PEMO bajo el título “**¿Qué factores hacen atractiva la investigación y la innovación tecnológica desde el punto de vista de los emprendimientos? Método PEMO**”. El taller tuvo mucho éxito y generó entusiasmo entre científicos e investigadores.

Actividades realizadas en conjunto con el CICES (Centro de Investigaciones de Ciencias Económicas de Salta) del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta

Los días 19 y 20 de Setiembre de 2014, incorporando dicho público por la importancia que posee en términos de difusión de la herramienta hacia emprendedores”.Se ha desarrollado un taller de difusión y validación con el CICES dell Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Salta, bajo el título “**Identificá a tus clientes y mejorá tus ventas**”.

**e. Etapa III - Estandarización del proceso con pruebas pilotos para el diseño de una metodología, proceso y tecnología susceptible de ser aplicada de manera amplia**

Continuando con el proceso de investigación y relevamiento, se procedió a realizar muestreos y validaciones tomando como base los resultados obtenidos en la experiencia piloto de la primera etapa del proyecto.

**- Relevamiento en proyectos de emprendimientos de Programa EdeM de Fundación Inicia.**

Se realizó un muestreo con la siguiente consigna.

I- Indique las tres variables que tiene en cuenta al momento de determinar a cuales clientes debe enfocar sus esfuerzos comerciales

Las respuestas son abiertas, y pueden observarse en el anexo. Sin embargo hemos procedido a clasificar las respuestas teniendo en cuenta si la variable se puede asociar a Valor Agregado VA, a Permeabilidad P, o sin asociación NS/NA.

Los resultados sintetizados pueden observarse en el siguiente cuadro.

Sobre cuarenta y cinco resultados posibles

<b>Valor agregado</b>	<b>68,9%</b>
<b>Permeabilidad</b>	<b>28,9%</b>
<b>NS/NA</b>	<b>2,2%</b>

**- Relevamiento en proyectos de emprendimientos de Programa Baitec del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.**

En ese caso el procedimiento de muestreo fue diferente. Se realizó la siguiente encuesta:

- 1 - ¿Que dos variables son las que más les permiten a los proyectos focalizar y ubicar clientes?
- 2- La variable de Valor Agregado (resolver un problema del cliente o una necesidad) ¿Cuánto pesa de 1 a 5 donde 5 es lo más alto?
- 3- La variable de Permeabilidad (facilidad de contactar o llegar al cliente) ¿Cuánto pesa de 1 a 5 donde 5 es lo más alto?

Sin embargo la innovación es que al finalizar el taller se reiteró la encuesta para evaluar si las percepciones se habían modificado.

Los resultados se encuentran expuestos en la siguiente tabla:

<b>Importancia de Valor Agregado</b>	<b>4,57</b>	<b>4,62</b>	<b>1,04%</b>
<b>Importancia de Permeabilidad</b>	<b>3,57</b>	<b>4,29</b>	<b>20,00%</b>

Del resultado se observa que en de manera previa al taller, la percepción de la importancia de la dimensión de valor agregado es significativa, mientras que la de la dimensión de permeabilidad no lo es tanto. Luego de llevado adelante el taller, la percepción de la importancia de Valor Agregado se incrementa pero no de manera significativa, mientras que la percepción de la importancia de Permeabilidad se incrementa de manera significativa, en un 20%.

- **Relevamiento en proyectos de emprendimientos de la Universidad Nacional de San Luis.**

El procedimiento de muestreo fue similar al caso anterior del programa Baitec. Se realizó la siguiente encuesta:

- 1 - ¿Que dos variables son las que más les permiten a los proyectos focalizar y ubicar clientes?
- 2- La variable de Valor Agregado (resolver un problema del cliente o una necesidad) ¿Cuánto pesa de 1 a 5 donde 5 es lo más alto?
- 3- La variable de Permeabilidad (facilidad de contactar o llegar al cliente) ¿Cuánto pesa de 1 a 5 donde 5 es lo más alto?

Nuevamente al finalizar el taller se reiteró la encuesta para evaluar si las percepciones se habían modificado.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

<b>Importancia de Valor Agregado</b>	<b>4,69</b>	<b>4,92</b>	<b>4,92%</b>
<b>Importancia de Permeabilidad</b>	<b>4,38</b>	<b>4,69</b>	<b>7,02%</b>

En este caso vemos que la percepción de la importancia de las dimensiones de Valor Agregado y de Permeabilidad es alta, y se incrementan luego del taller, y nuevamente, la percepción de importancia de Permeabilidad se incrementa por encima de la de Valor Agregado.

- **Relevamiento en proyectos de emprendimientos de taller efectuado con Fundación Inicia.**

Se realizó un muestreo con la siguiente consigna.

1- Indique las tres variables que tiene en cuenta al momento de determinar a cuales clientes debe enfocar sus esfuerzos comerciales

Las respuestas son abiertas, y pueden observarse en el anexo. Sin embargo hemos procedido a clasificar las respuestas teniendo en cuenta si la variable se puede asociar a Valor Agregado VA, a Permeabilidad P, o sin asociación NS/NA.

Los resultados sintetizados pueden observarse en el siguiente cuadro.

**Sobre cuarenta y tres resultados posibles**

<b>Valor agregado</b>	<b>51,2%</b>
<b>Permeabilidad</b>	<b>27,9%</b>
<b>NS/NA</b>	<b>20,9%</b>

**Interpretación de los resultados**

El análisis de estos resultados deviene en más interesante cuando comparamos los resultados de los dos muestreos. No obstante en una muestra se privilegia el concepto de valor agregado cuando el mismo es identificado, en la muestra de resultado abierto se refleja un sesgo hacia la permeabilidad, lo cual lleva a una necesidad de establecer de manera definida lo que significa uno y otro, que motiva el presente proyecto.

Lo que no existe duda es la importancia de ambas variables en el proceso de focalización de clientes.

Más allá de los resultados, seguimos validando los resultados en sucesivos muestreos que realicemos en base a la metodología propuesta.

Por otro lado hemos ampliado la muestra a nuestra base de datos de contacto de emprendedores que han participado de diferentes actividades en el CIMEeiI de la Universidad del CEMA y en el Departamento de Finanzas.

### **Conclusiones del relevamiento**

De las actividades de extracción y diseño de los parámetros comunes de la aplicación del método a las empresas relevadas hemos procedido a estandarizar las necesidades de información para la definición de la estrategia comercial, conforme fue planteado en los objetivos de la Etapa II.

De los resultados muestrales de relevamiento, se observa el sub dimensionamiento que se hace de la variable permeabilidad por desconocimiento o eventualmente ignorancia al respecto. Mientras que en los muestreos la variable de Valor Agregado es reconocida y dimensionada, ya que observamos mide 69,9% y 51,2% en diferentes relevamientos, la variable de Permeabilidad mide de manera estable 28,9% y 27,9%.

Sin embargo, en base a los resultados de los talleres, cuando se redimensiona la importancia de Permeabilidad, observamos en otras muestras realizadas que el reconocimiento de la importancia del concepto de permeabilidad se incrementa de manera significativa en un caso (20%) y leve en otro (7,02%) pero en todos los casos se incrementa su importancia por parte del reconocimiento que hacen los emprendimientos por encima del concepto de valor agregado, que ya se encuentra intrínsecamente reconocido por los emprendedores.

En resumen, el concepto de valor agregado medido como la posibilidad de solucionar necesidades en los potenciales clientes se encuentra reconocido por los emprendedores, y no así el concepto de permeabilidad, que representa la facilidad y posibilidad de establecer contacto con los potenciales clientes, y la llegada a los mismos.

Esto observamos que es una constante y un déficit en los proyectos de emprendedores, la dificultad para entrar en contacto con potenciales clientes, ya que los mismos no se encuentran debidamente identificados. Justamente a través del método PEMO es nuestro objetivo proponer un mecanismo de tipificación y establecimiento de contacto más efectivo contribuyendo a trabajar en las dos dimensiones del proceso de establecimiento de un mercado objetivo: el valor agregado como una forma de resolución de las necesidades de los clientes; y la permeabilidad como una manera de enfocar aquellos clientes que resultan más apropiados para corresponder a la propuesta de valor. Una gran falacia en los negocios es el mito que sui tengo un producto o servicio bueno, los potenciales clientes natural y automáticamente lo reconocerán y lo comprarán. Esto no se verifica en la práctica y la variable de déficit de permeabilidad se encuentra exhibiendo ese inconveniente.

A través de los talleres hemos introducido a los emprendedores a la metodología PEMO, explicando la misma a través de talleres de trabajo y presentaciones conceptuales, que permiten al emprendedor entender la naturaleza del proceso de trabajo.

Como resultado de la etapa dos, hemos introducido a los emprendimientos a la metodología PEMO, explicando la misma a través de talleres de trabajo y presentaciones conceptuales, que permiten al emprendedor entender la naturaleza del proceso de trabajo.



A tales efectos hemos continuado llevando adelante actividades y talleres de difusión tanto a nivel de la Universidad en sus propias instalaciones como con diferentes instituciones que se especializan en emprendimientos.

#### **f. Etapa IV - Implementación de la metodología en programas de emprendimientos provinciales y nacionales y difusión de los resultados**

El proyecto PEMO de transferencia de tecnología ha comenzado a relevar en la cuarta etapa los primeros resultados concretos en cuanto a casos de aplicación desarrollados por los investigadores, pero más importante aún, casos de aplicación concretas en emprendimientos que estuvieron expuestos a los talleres de transferencia tecnológica.

Este aspecto es muy relevante e importante en el desarrollo de nuestro proyecto, porque:

- en primer lugar verifica que los emprendedores expuestos a la transferencia tecnológica entiende la naturaleza de la metodología.
- en segundo lugar y más importante aún, que no solamente entienden la metodología sino que la encuentra de utilidad para focalizar su mercado objetivo y por ende incrementar las posibilidades de interpretar las necesidades de los clientes, la propuesta de valor a partir de las mismas, su permeabilidad y su potencial mercado.

En dicho sentido, no es menor el cambio. Por definición, las actividades científicas y tecnológicas (y los emprendimientos en general) surgen de la existencia o descubrimiento de un producto o un servicio, y en consecuencia el foco se encuentra puesto en la oferta a partir de las posibilidades que proporciona el producto, idea o servicio.

La aplicación metodológica del método PEMO implica un cambio de perspectiva en los emprendedores para focalizarse en los clientes, sus necesidades y por ende el proceso de generación de valor que debe sustentar en el largo plazo la viabilidad comercial y en definitiva la rentabilidad y posibilidades de éxito de cualquier emprendimiento de negocios. Los resultados nos muestran este cambio de paradigma, y el mismo puede ser apreciado en la excelente descripción que se hace en el Proyecto PICT Start Up 2012-0312, de producción y comercialización de bulbos de lilium para floricultura comercial de sus posibilidades comerciales, segmentando clientes e interpretando sus necesidades.

En la segunda etapa, más allá de la transferencia efectiva de tecnología, observábamos la internalización del concepto de valor agregado como satisfacción de las necesidades de los potenciales clientes, y de la relevancia que los emprendedores le concedían a la variable de permeabilidad (que en definitiva se refiere a la identificación de canales de comercialización) una vez que estaban expuestos a los talleres de transferencia de tecnología.

Este cambio de paradigma, que implica dejar de estar “enamorado” del producto o servicio, y por ende focalizado en el mismo, para ponerse a identificar potenciales clientes a partir de la resolución de necesidades y de identificación de canales, es el aspecto más importante de la transferencia de tecnología, ya que pone en evidencia la importancia de la metodología bajo un protocolo ordenado, y obliga a los emprendedores a pensar en términos de resolución de necesidades concretas.

A través de los talleres hemos introducido a los emprendedores a la metodología PEMO, explicando la misma a través de talleres de trabajo y presentaciones conceptuales, que permiten al emprendedor entender la naturaleza del proceso de trabajo.

En los talleres hemos utilizado el siguiente esquema de caso práctico:

- Se plantea la existencia de un nuevo producto elaborado con ingredientes químicos (en especial bicarbonato de sodio, vinagre y alcohol) que permite con una cápsula introducida en el lavarropas al momento de lavar la misma,. Eliminar las bacterias que causan el mal olor permanente y residual.
- Ese mal olor proviene de bacterias que quedan presentes en las prendas de vestir,. Y que al momento de tomar contacto nuevamente con una fuente de olor (tal como el calor y la sudoración) se activa dicho mal olor, por lo que a pesar del lavado, el mismo resiste.
- A tales efectos habiendo definido el producto, se le solicita a los participantes del taller que trabajen en la aplicación del protocolo de la metodología PEMO, para que en base a las dimensiones de valor agregado y permeabilidad puedan pensar en el mercado objetivo y en su potencial cuantificación.
- El ejercicio, al estar centrado en un producto diferente, les permite ejercitar el protocolo, de manera que una vez que deban aplicarlo a su propio producto o servicio, cuenta con una revisión de la técnica.
- El ejercicio ha demostrado ser muy popular, de amplia aceptación, y con resultados en algunos casos sorprendentes en cuanto a mercado, innovación y precio.

### **Aplicaciones relevadas del protocolo**

Se han desarrollado los siguientes casos por nuestros investigadores<sup>2</sup>.

- Emprendimiento Amore Motel, de fabricación de ropa, proyecto de negocios patrocinado por UCEMA y seleccionado para el programa Incuba del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Método relevado por Tomas Gualati
- Emprendimiento de sensores para estacionamiento, relevado por el Ing. Sergio Nardini, que da cuenta de la aplicación de la tecnología PEMO a una empresa que se dedica a provisión de servicio de sensores para garajes, que permitan resolver necesidades de estacionamiento.
- Emprendimiento Cuponstar, empresa tecnológica emisora de cupones de descuento, relevado por Soledad Morgan, que da cuenta de la aplicación del método PEMO al emprendimiento de referencia, seleccionado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires – Subsecretaría de Desarrollo Económico para el programa BA Emprende 2013.
- Emprendimiento Penton Tea, importadora y mezcladora de blends de Te, emprendimiento relevado por Guillermina Toscano.

---

<sup>2</sup> Ver ANEXO I

Asimismo, con satisfacción hemos relevado que luego de los talleres y la transferencia de tecnología, los emprendimientos comienzan a utilizar la metodología o protocolo como mecanismo simple de identificación de potenciales clientes.

A tales efectos tenemos tres ejemplos de aplicación:

- Proyecto PICT 2013-0458, de desarrollo de bio procesos de producción in vitro para la obtención de anti oxidantes naturales, páginas 9-18.
- Emprendimiento Austral Commerce, presentado al programa BA Emprende 2013 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires – Subsecretaría de Desarrollo Económico, en sus páginas 3-6..
- Proyecto PICT Start Up 2012-0312, de producción y comercialización de bulbos de lilium para floricultura comercial, páginas 43-46.

### **Implementaciones**

Finalmente, como parte del proceso de transferencia de tecnología de focalización de mercados objetivos a emprendimientos, el área del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología ha modificado parcialmente la “Guía para la elaboración del Estudio de Mercado” de los proyectos PICT Start Up para el año, 2014, sugiriendo dentro de sus recomendaciones la lectura y eventual aplicación del artículo de difusión de la metodología PEMO.

### **V. Síntesis de los resultados, conclusiones y aprendizajes**

El análisis de los planes de negocios y de los emprendimientos para su eventual evaluación de viabilidad y financiamiento requiere de un desarrollo de los aspectos comerciales, aspectos en los cuales los emprendedores encuentran carencias y no cuentan con los recursos suficientes para realizar estudios de mercado profesionales, que en algunos casos hasta pueden no definirle los aspectos tácticos de la gestión de comercialización.

Uno de los grandes inconvenientes que se plantean en los emprendimientos es la definición de la estrategia comercial, el mercado objetivo y la identificación de potenciales clientes específicos. Esto se origina en el hecho que los emprendedores se encuentran focalizados en su producto y servicio, con un “enamoramamiento”, lo cual es lógico ya que representa el punto de partida del proyecto de negocios, y por ende esa subjetividad les impide tomar conciencia del mercado y del cliente, y pensar su proyecto en dichos términos.

La metodología PEMO propone un protocolo de orientación de los productos y servicios de un proyecto o emprendimiento de negocios hacia la definición e identificación de un mercado objetivo que se encuentra validado a partir de los resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación y transferencia de tecnología.

A través de una serie de pasos estandarizados los emprendedores de todas las áreas pueden identificar de manera rigurosa y seleccionando en base a dimensiones de valor agregado y permeabilidad, dentro de una base de datos de potenciales clientes, aquellos sobre los cuales se posee mejores probabilidades de efectuar un proceso de negocios basado en elementos de generación de valor y de permeabilidad al producto o servicio que propone el emprendimiento. Permite hacer “inteligencia comercial” de una manera simple pero sistematizada y eficiente en cuanto a costos ya que al definir un subconjunto de objetivos de clientes que tengan permeabilidad y a los que se les agregue valor, la estrategia de comercialización surge naturalmente, y no es necesario intentar acceder a la totalidad de clientes, sino inicialmente solo a aquellos que garantizan mayores probabilidades de venta. Este aspecto se ve validado por las pruebas de campo donde el concepto de permeabilidad es el que más impacto genera en la definición de la estrategia comercial.

El método 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 contar con el universo de potenciales clientes en la forma de un detalle o base de datos, 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 más 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; también lo es la determinación de la base de datos donde se aplicarán los filtros de dimensiones, que a su vez puede ir refinándose en función de los resultados obtenidos (es decir, una vez que se ubica una industria como objetivo, se repite el protocolo dentro de la industria focalizándose en las empresas individuales que componen dicho segmento con el objetivo de identificar aquellos objetivos comerciales.

Asimismo, la sola tarea de pensar en valor agregado y permeabilidad le permite a los emprendedores definir los atributos del producto o servicio de una manera más apropiada, lo cual facilita la tarea de promoción y solución de necesidades, y permite desarrollar canales de comunicación más efectivos y pensados al momento de encarar el proceso de venta. Dicho proceso es siempre engorroso de acuerdo a la experiencia, por parte de quienes no provienen del ámbito comercial; con la metodología planteada permite hacer más fácil el proceso, incentivar los esfuerzos de ventas y resolver un problema de personas que no están acostumbradas a procesos comerciales.

En virtud de los pasos del protocolo, por un momento los emprendedores dejan de pensar en el producto o servicio que los apasiona y moviliza, más en el caso de investigadores científicos y

tecnológicos, para orientarse hacia el mercado potencial y los clientes que deberían ser contactados, elaborando una lista que permite pensar en aspectos tácticos comerciales,

Les permite ver su producto o servicio en perspectiva, de manera objetiva, intentado eliminar la subjetividad que proviene de la inmersión en el producto o servicios, para evaluar el verdadero potencial en cuanto a precio (definido por el valor agregado) y las posibilidades de contacto (definidas por la permeabilidad).

Finalmente, el aspecto de implementación del protocolo requiere, más allá del seguimiento del procedimiento, de la adecuación a cada caso en particular, ya que los potenciales mercados objetivo pueden ser diferentes, a la luz de los aspectos intrínsecos de características de valor agregado y permeabilidad del producto o servicio bajo análisis en el emprendimiento o plan de negocios. Las preguntas que permiten aplicar el filtro del protocolo al universo potencial de clientes deben ser adaptadas al estudio de cada caso en particular ya que cada emprendimiento es diferente.

En este punto es donde encontramos la mayor necesidad de trabajo por parte de los emprendimientos en la aplicación del protocolo ya que dicha información debiera ser de conocimiento por parte de los emprendedores, y lo que ayuda el protocolo es a identificarla, organizarla, buscarla (en caso de ser necesario) y filtrarla. El entrenamiento en la práctica de las preguntas le permite a los emprendedores ganar en conocimiento de las bondades y potencialidades comerciales del proyecto. De los diferentes casos y aplicaciones hemos diseñado una serie de preguntas de muestras que pueden guiar en dicho aspecto, y ayudar en el proceso. Sin embargo la adecuación a cada caso es idiosincrática. La buena noticia es que el protocolo no requiere de una única aplicación, sino que puede ser iterado y repetido, y refinado, las veces que sea necesario en pos de una determinación más eficiente del mercado objetivo y de los clientes potenciales. Este ejercicio requiere de tiempo, pero de manera similar a la cual un atleta entrena para conocer mejor sus capacidades y mejorarlas, el protocolo le permite a los emprendedores conocer mejor las capacidades comerciales de sus productos y servicios y les permite ganar en seguridad en los aspectos de marketing, ventas y comercialización, aspectos que en general al inicio detentan algunas debilidades y flaquezas.

## **VI. Referencias académicas**

Bhide, A.(1997). "The Questions Every Entrepreneur Must Answer." Pp. 120-130 in vol. 97, Harvard Business Review.

Carrera, A. y Torres Carbonell S. (2003). "El Resumen Preliminar De Negocio -RPN-." Documento De Trabajo De La División De Investigación Del IAE.

Magretta, J. (2002). "Why Business Models Matter." Harvard Business Review 80(5):86-92.

Nueno, Pedro, 1990. "Guía Para Preparar Un Plan De Empresa (Business Plan)." Nota Técnica Preparada En IESE.

Perry, Edward S., Cristina Conti, and A. Carrera . 2002. "Como Hacer Un Plan De Negocios? El Presupuesto Financiero - Modelo Conceptual." Nota Técnica De La División De Investigación Del IAE - Escuela De Dirección y Negocios De La Universidad Austral.

Scaliter, A. (2005). Método PEMO (Primer Estudio de Mercado Objetivo) para Nuevos Emprendimientos. Revista Temas de Management de la Universidad del CEMA. Volumen III de Noviembre.

Timmons, J. and S. Spinelli. 2007. "New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century." New York, US: McGraw-Hill/Irwin.

## ANEXO I – CASOS DE APLICACIÓN DESARROLLADOS

### Caso de aplicación: “Amore Motel” (desarrollado por Tomas Gualati)

“Amore Motel” es una marca de ropa de lencería y de entrecasa de mujer. Los productos se destacan principalmente por su diseño, materialidad y estética. Presenta diseños que se diferencian por la combinación de colores, estampas y textiles, rompiendo con el estereotipo de la lencería sexy basada en colores fuertes, y sin dejar de lado la comodidad y funcionalidad.

Básicamente, Amore Motel propone un producto intermedio entre la lencería (Ropa Interior y pijamas) sexy y la clásica o aniñada, lo que lo hace único en el mercado.



El Método “Primer Estudio de Mercado Objetivo” o PEMO (en adelante) se trata de una nueva herramienta que le permite a cualquier emprendedor poder identificar aquellos segmentos / clientes más propensos a comprar su producto y así dirigir los esfuerzos hacia este selecto grupo.

El objetivo de la aplicación del método PEMO es incrementar las posibilidades de concretar ventas en la etapa inicial de un proyecto.

El método PEMO consta de 5 pasos y se basa en 3 conceptos, 1) Base de datos 2) Valor agregado y 3) Permeabilidad.

Aplicación del método – 5 pasos:

#### **1) Definición del Producto**

Los productos que vende Amore Motel son:

- Corpiños taza (por unidad)
- Corpiños triangulitos (por unidad)
- Bombacha tanga (por unidad)
- Bombacha vedetina (por unidad)
- Bombacha colaless (por unidad)
- Short bóxer mujer (por unidad)
- Musculosa tonight (por unidad)
- Camisolin (por unidad)

## 2) Segmentación del Mercado Objetivo

Amore Motel tiene 2 modelos de negocio, venta propia en tiendas y “producto terminado”, en este caso vamos a analizar este último, que consiste en el diseño y fabricación de producto a aquellas marcas instaladas en el mercado que estén interesadas en incorporar la línea de ropa interior y entrecasa a sus productos. En este sentido tendremos 2 segmentos:

Marcas que no compran producto terminado:

- Las pepas.
- Koxis.
- AYNOTDEAD.
- Ona saez
- Wanama

Marcas que compran producto terminado:

- Inversa.
- VER
- Cuesta blanca.
- Rie.
- Complot.
- Isabel la Católica

## 3) Definición de variables primarias: valor y permeabilidad

Representan los vectores a partir de los cuales se evaluarán los segmentos bajo análisis a fin de identificar los clientes con mayor potencial de venta, o dicho en otras palabras, aquellos que obtengan el mayor puntaje.

Preguntas de valor:

- Su cartera de producto cuenta con productos de ropa de interior femenina?  
Alto (1), Medio (2), Bajo-Nulo (3)
- Es importante el diseño en el desarrollo y concepto de producto?  
Muy Importante (3), importante (2), poco importante (1)



- El cliente tiene presencia en el interior?

Mucha (3), Poca (2), Nada (1)

Preguntas permeabilidad:

- El cliente potencial cuenta con alianzas con otras marcas / profesiones?

Muchas (3), pocas (2), ninguna (1)

- El cliente cuenta con accesorios que complementan su línea principal de productos?

Mucho (3), Poco (2), Nada (1)

- Donde se encuentran las oficinas administrativas y fabrica?

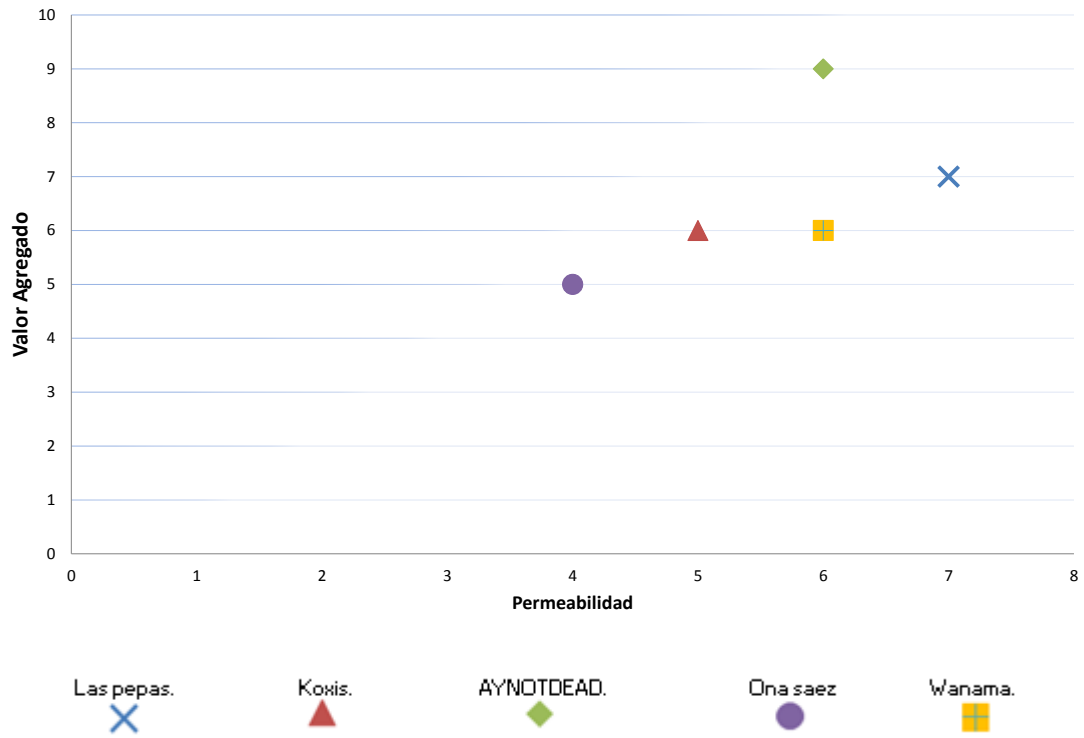
Capital (3), Provincia (2), Interior (1)

#### 4) Preguntas de Análisis y Valoración de los Segmentos

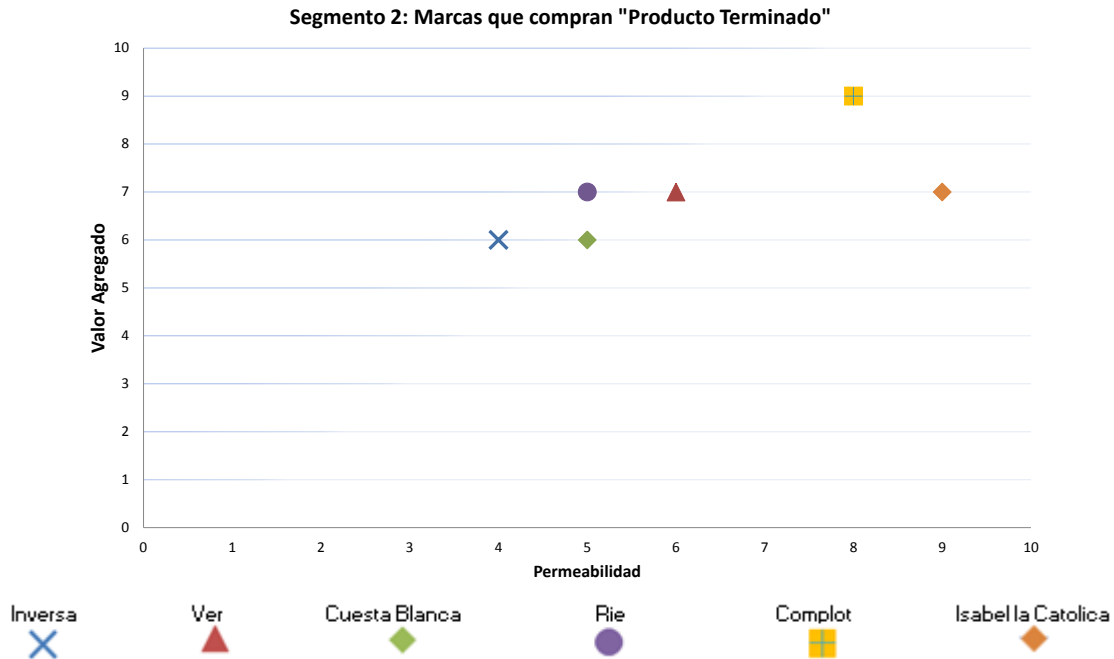
En esta etapa se somete a cada segmento / cliente a las preguntas de valor identificadas en el punto anterior a fin de asignarle una puntuación y luego poder realizar una evaluación comparativa.

Segmento 1: Marcas que no compran "Producto terminado"	Valor Agregado				Permeabilidad			
	P 1	P 2	P 3	TOTAL VA	P 1	P 2	P 3	TOTAL P
Las pepas.	3	3	1	7.00	1	3	3	7.00
Koxis.	3	1	2	6.00	1	2	2	5.00
AYNOTDEAD.	3	3	3	9.00	1	2	3	6.00
Ona saez	2	2	1	5.00	1	1	2	4.00
Wanama.	2	2	2	6.00	1	3	2	6.00

Segmento 1: Marcas que no compran "Producto Terminado"



Segmento 2: Marcas que compran "Producto Terminado"	Valor Agregado				Permeabilidad			
	P 1	P 2	P 3	TOTAL VA	P 1	P 2	P 3	TOTAL P
Inversa.	3	2	1	6.00	1	1	3	5.00
VER	3	2	2	7.00	2	2	2	6.00
Cuesta blanca.	3	1	2	6.00	1	1	3	5.00
Rie.	3	2	2	7.00	1	1	3	5.00
Complot.	3	3	3	9.00	2	3	3	8.00
Isabel la Catolica	3	3	1	7.00	3	3	3	9.00



Como conclusiones podemos decir que:

- “Las Pepas” y “AY NOT DEAD” son los prospectos a donde Amore Motel debería dirigir sus primeros esfuerzos de tiempo y dinero en el Segmento 1.
- En el Segmento 2, “Marcas que compran Producto Terminado”, observamos que “Isabel La Catolica” y “Complot”, en segundo lugar, surgen como los clientes con mayor potencial de venta para Amore Motel. Para “Ver” y “Rie” la propuesta de valor de Amore Motel resulta atractiva aunque la “llegada” a dichos clientes no parecería tan simple en una primera instancia.
- Si bien es cierto que este método se basa en variables definidas por el propio emprendedor, es importante incluir en el análisis situaciones particulares que podrían influir al momento de realizar los primeros contactos. Según el método, la marca “Rie” no parecería tan permeable, sin embargo, Amore Motel cuenta con un contacto en el equipo de diseño de dicha marca que convierten a “Rie” en una prospecto tan o más permeable que “Isabel La Catolica” (que obtuvo el mayor puntaje). En esta primera etapa de un proyecto, la red de contactos y las referencias adquieren vital importancia.
- El método PEMO nos permite poner en juicio los preconceptos que se tienen acerca del mercado; al practicar una evaluación un poco más “científica” a la que nuestra intuición nos tiene acostumbrado, nos podemos encontrar con resultados a veces sorprendidos y/o reveladores.

## **Caso: Sensores para estacionamiento (desarrollado por Sergio Nardini)**

**Introducción:** El método PEMO se utiliza para detectar mercados objetivo o “HOT”, siendo estos aquellos donde el emprendedor debería hacer foco en una primera instancia del proyecto para optimizar recursos y aumentar chances de vender (en este caso para determinar el alcance del proyecto). El método se aplica en 5 pasos que desarrollamos a continuación:

### **Paso 1: Definición del Producto**

El concepto consiste en tres elementos:

*Beneficios:* Mayor “status” o prestigio al garaje

*Forma:* Se vende como una solución completa de asesoramiento, producto e instalación

*Tecnología:* Utiliza tecnología hecha a medida para esta aplicación logrando optimizar la instalación y los componentes del sistema.

### **Paso 2: Segmentar el Mercado Objetivo**

En este caso el mercado lo segmentamos en el tipo de garajes que son potenciales clientes:

*a- Garajes móviles:* los definimos como aquellos donde hay personal que acomoda los autos y los clientes dejan la llave.

*b- Garajes fijos no autogestionados:* los definimos como aquellos donde el cliente deja su auto en un lugar determinado pero igualmente deja su llave en el lugar donde posteriormente va a pagar.

*c- Garajes autogestionados comerciales:* Son aquellos garajes comerciales con barrera de acceso donde el cliente se ubica por sus propios medios.

*d- Garajes autogestionados no comerciales:* son aquellos pertenecientes a centros de compras cuya principal función es incentivar a los clientes a comprar en dichos lugares.

### **Paso 3: Definición de variables primarias**

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 donde se detectará la zona que incluye aquellos segmentos cuyas variables primarias obtengan los valores mas altos.

Existen dos variables a utilizar como primarias:

*Valor Agregado:* define en que grado el producto o servicio ofrecido contribuye a mejorar la actividad principal de un cliente en particular

*Permeabilidad:* define el grado de facilidad con el cual el producto o servicio puede ser incorporado en una segmento en particular. También puede ser considerado como inversamente proporcional a la resistencia del segmento a la adquisición del producto 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.

#### PREGUNTAS DE VALOR AGREGADO:

1. Cuanto valora el cliente del garaje la imagen del mismo? (mucho -3 pts; medianamente – 2 pts; poco -1 pts)
2. Que dificultad tiene el cliente del garaje en encontrar un espacio disponible? (alta -3 pts; media – 2 pts; baja -1 pts)
3. Que importancia tiene el prestigio o imagen de un garaje en particular dentro de su segmento? (alta -3 pts; media – 2 pts; baja -1 pts)

#### PREGUNTAS DE PERMEABILIDAD

1. Que cantidad hay de ese tipo de garajes en los centros urbanos mas importantes? (1.000 a 100.000 -3 pts; 100 a 1.000 – 2 pts; 1 a 100 -1 pts)
2. Que llegada podemos llegar a tener como empresa a ese tipo de clientes? (alta -3 pts; media – 2 pts; baja -1 pts)
3. Que aceptación de nuevas tecnologías tiene el segmento? (alta -3 pts; media – 2 pts; baja -1 pts)

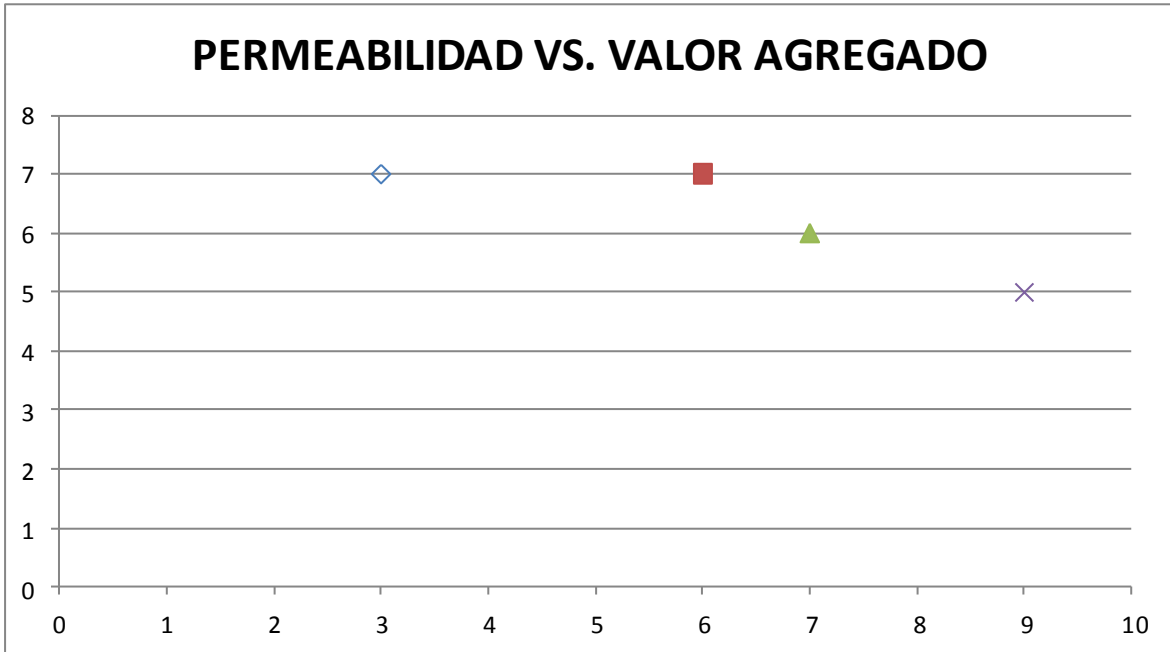
#### Paso 4: Valoración de segmentos de mercado y preguntas de análisis

Definidas en el paso anterior las preguntas de análisis y sus respuestas para cada segmento y expresadas en términos numéricos comenzamos a evaluar cada mercado y a encontrar valores resultantes:

Característica	Valor Agregado				Permeabilidad			
	P1	P2	P3	Total V.A.	P1	P2	P3	Total Perm.
<b>Garajes móviles</b>	1	1	1	3	3	3	1	7
<b>Garajes fijos no autogestionados</b>	2	2	2	6	3	2	2	7
<b>Garajes autogestionados comerciales</b>	2	3	2	7	2	1	3	6

<b>Garajes autogestionados no comerciales</b>	3	3	3	9	1	1	3	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---

**Paso 5: Visualización de resultados**



**Paso 6: Conclusiones**

- Los Garajes autogestionados tanto comerciales como no, tienen el mayor puntaje total y son los segmentos donde debería apuntar el esfuerzo de marketing.
- Si bien los Garajes fijos no autogestionados tienen bajo valor agregado, su permeabilidad es alta y es una posibilidad de crecimiento si esos garajes en el futuro instalan un sistema de barreras.
- Hay que buscar la forma de mejorar la permeabilidad en los Garajes objetivos, ya que si bien su valor agregado es alto, todavía son de difícil acceso al mercado.

## **Caso de aplicación práctica a Penton Tea & Design (elaborado por Soledad Morgan)**

El método PEMO ha sido desarrollado como proyecto de investigación del CIMEEi 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 aplicará dicha metodología al caso práctico de la empresa “Penton Tea & Design”.

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**

#### **Definir lo más específicamente posible el producto:**

Té en hebras de calidad internacional/ de origen (proveniente de China, India, Japón, Sri Lanka y Sudáfrica).



#### **Definir el tipo o métrica de unidad de venta:**

El té (en hebras sueltas) será envasado dentro bolsas termo selladas y éstas dentro de latas o cartones.

Formatos:
Latas de 100 gr.
Latas de 50gr.
Kit Latas x 3 de 25 gr. c/u
Refill / Ecopack de 100 gr.
Refill/ Ecopack de 500 gr.

### **Paso 2: Segmentación de Mercado Objetivo:**

**¿Quiénes valoran y están dispuestos a pagar por nuestro producto?**

## **Definición del Target**

Nuestro target está comprendido por hombres y mujeres de 25 a 50 años, especialmente mujeres, del segmento ABC1, de la provincia de Buenos Aires y principalmente de provincias con mayor poder adquisitivo como Mendoza, Santa Fé, Córdoba, Neuquén, Chubut.

El público masculino gay también es un segmento estratégico para Penton Tea, ya que es un público exigente en la decisión de compra y que cuenta con los medios económicos para acceder a productos de un precio relativo más elevado.

Los principales rasgos que definen el perfil de nuestros clientes son los siguientes:

- Buscan mejorar constantemente su calidad de vida incorporando actividades saludables y disfrutan de darse gustos;
- Acceden a productos de buena calidad para su alimentación (sofisticados);
- Se preocupan por su salud y eso los hace sentir bien;
- Valoran y tiene noción de diseño/estilo;
- Son personas online:
  - Están actualizados, leen diarios y revistas online;
  - Adoptan el uso de más de una red social;
  - Conocen de tendencias, sobretodo del rubro alimenticio (*foodies*).

A la hora de comprar un producto van a tener en cuenta la calidad, la innovación y la disponibilidad.

## **¿A través de que canales accederemos a ellos?**

El segmento de consumidores identificado como target será abordado introduciéndonos en diferentes canales de venta como ser:

- Canal Venta Directa: a través de nuestro portal e-commerce y en ferias gourmet o eventos.
- Canal Gastronómico: cafeterías, restaurantes, hoteles y mini-mercados gourmet/especializados.

Aplicaremos el método PEMO para identificar quienes serían los 10 primeros clientes a contactar dentro del Canal Gastronómico; a los cuales creemos que generaremos valor y accederemos con menor esfuerzo.

## **Paso 3. Definición de Variables primarias:**

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 mas atractivos desde el punto de vista de la colocación del producto o servicio del emprendedor.



**Variables de Valor Agregado:** son las que definirán en qué grado el producto o servicio ofrecido contribuye/n a mejorar la actividad considerada como principal (*core business*) de una industria o cliente en particular, en este caso de los clientes considerados dentro del canal gastronómico (restaurantes, hoteles, pick markets).

**1- ¿Cuán importante es la calidad de los productos y el servicio que ofrece en su local?**

- 1) Poco importante;
- 2) Medianamente importante;
- 3) De suma importancia.

Se entiende que a mayor importancia en la calidad de los productos y el servicio que brinda el local, mayor valor agregará una té en hebras de la calidad internacional.

**2- ¿Le interesa ofrecer productos innovadores/originales y en línea con nuevas tendencias de consumo?**

- 1) Mucho, es parte de la diferenciación del local.
- 2) Medianamente, posee algunos productos innovadores.
- 3) Poco, la oferta de productos es clásica.

Ejemplo de lugares innovadores son aquellos que ofrecen productos como aguas saborizadas en vez de gaseosas, productos gourmet/orgánicos, productos importados, etc. Son locales que buscan diferenciarse a través de una propuesta de productos en línea con las tendencias mundiales. A mayor importancia en la originalidad de los productos que ofrece el local, mayor valor agrega una té en hebras con nuestra variedad de *blends*.

**Variables de Permeabilidad:** son las variables que definirán el grado de facilidad con el cual el producto o servicio puede ser incorporado en una industria o cliente en particular.

**1 ¿Tenemos contactos para acceder a los compradores/decisores de compra/dueños de los locales comerciales?**

- 3) Contacto directo relación de 1er grado.
- 2) Contacto de referencia con la empresa-relación de 2do grado.
- 1) No tenemos referentes.

**2 ¿El local comercial tiene exclusividad con otras marcas de té/infusiones o productos que comercializa dentro del local (marca propia)?**

- 3) No tiene exclusividad.
- 2) Tiene exclusividad temporal.
- 1) Vende productos con su propia marca.

De tener exclusividad, la permeabilidad será 1 (baja), ya que mientras haya un contrato, no podremos introducir nuestro producto.

Ejemplo de este tipo es el caso de té Chamaná, Inti Zen y Tealosophy. Si un local gastronómico ofrece tés en saquito de Chamaná o Inti Zen, no pueden comprar un té en hebras que no sea de Tealosophy. Así mismo, si tienen Tealosophy y desean cambiar por otra marca de té, deben esperar cumplir al menos un año desde la celebración del contrato de venta exclusiva. Tea Connection, es un ejemplo de permeabilidad baja (1) ya que comercializa su propia marca de tés.

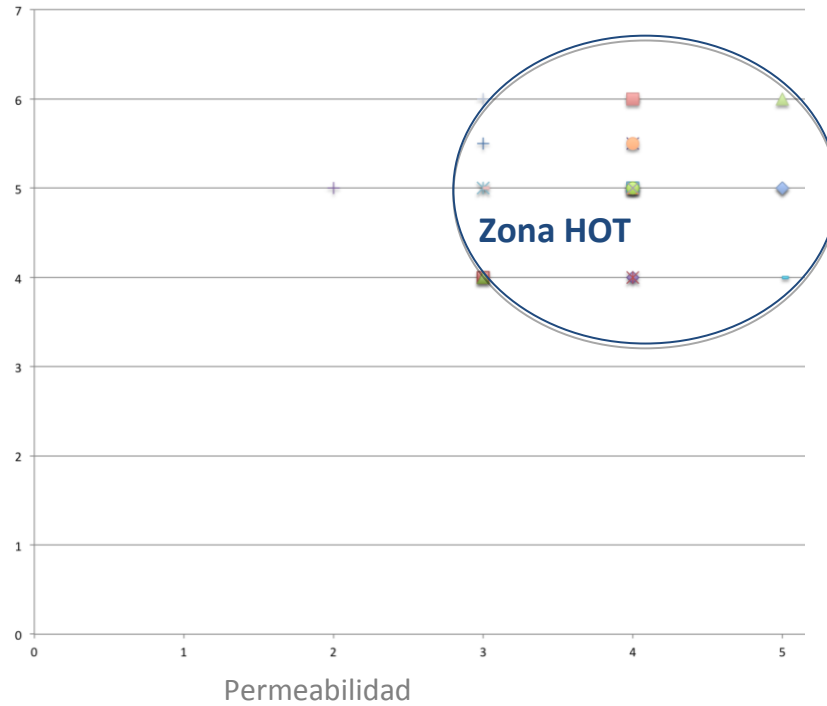
#### **4. Valoración de Segmentos/clientes y preguntas de análisis:**

	VALOR AGREGADO		TOTAL VA	PERMEABILIDAD		TOTAL P
	1	2		1	2	
<b>Cientes Potenciales</b>						
<b>Volta</b>	3	2	5	3	2	5
<b>Tiendas Naturales</b>	2	2	4	1	2	3
<b>Persicco</b>	2	2	4	1	2	3
<b>Parolacca</b>	3	2.5	5.5	1	3	4
<b>Pani</b>	2	3	5	1	2	3
<b>Oui Oui</b>	2	3	5	1	3	4
<b>Nucha</b>	3	2.5	5.5	1	2	3
<b>Maru Bottana</b>	3	3	6	1	3	4
<b>Le Pain Quotidien</b>	2	3	5	2	2	4
<b>Havanna</b>	2	2	4	1	3	4
<b>Dashi</b>	2.5	2.5	5	1	3	4
<b>Croque Madame</b>	3	2	5	1	3	4
<b>Como en Casa</b>	3	1	4	1	3	4
<b>Café Martinez</b>	2	2	4	1	3	4
<b>Bartola</b>	2	3	5	1	3	4
<b>Tea Connection</b>	2	3	5	1	1	2
<b>Café Fundador</b>	2	2	4	2	3	5
<b>Coco Cafetería</b>	3	3	6	1	3	4
<b>Freddo</b>	3	2	5	3	2	5
<b>Osaka</b>	3	3	6	1	3	4
<b>Leopoldo</b>	3	3	6	2	3	5
<b>Winery</b>	3	2	5	1	3	4
<b>Ligier</b>	3	2.5	5.5	1	3	4
<b>Ceaser</b>	3	2	5	1	2	3
<b>Four Seasons</b>	3	3	6	1	2	3
<b>Hilton</b>	3	2	5	1	2	3

## 5. Análisis de los resultados:

### Gráfico de zona “HOT” según método PEMO de potenciales clientes Penton Tea & Design

Valor Agregado



TOP TEN	Cientes Potenciales	Puntaje
1	Leopoldo	11
2	Volta	10
3	Osaka	10
4	Maru Bottana	10
5	Freddo	10
6	Coco Cafetería	10
7	Parolacca	9.5
8	Ligier	9.5
9	Winery	9
10	Oui Oui	9

## **Caso de aplicación práctica a Cuponstar Corporativo (elaborado por Guillermina Toscano)**

El método PEMO ha sido desarrollado como proyecto de investigación del CIMEEi 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 aplicará dicha metodología al caso práctico de la empresa “Cuponstar Corporativo”.

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:** Definir lo más específicamente posible el producto

Cuponstar Corporativo: Programa de beneficios para empresas de medio y gran tamaño (más de 100 empleados) para otorgar descuentos a sus empleados en una red de más de 350 partners.

Definir el tipo o métrica de unidad de venta: La unidad de venta es el paquete de beneficios dependiendo de la cantidad de empleados de la empresa.

**Paso 2: Segmentación de Mercado Objetivo**

¿Quiénes valoran y están dispuestos a pagar por nuestro producto?

### Definición del Target

Los clientes potenciales son las empresas que cuenten con un área de recursos humanos. Por la red de beneficios que tenemos gestionados (más de 350 comercios) para la plataforma, consideramos como potenciales clientes a las empresas que tenga la mayoría de su planta de recursos humanos en CABA, ya que el grueso de los beneficios disponibles son en esa zona.

Los potenciales clientes pueden o no tener gestionados internamente beneficios en comercios (caso que efectivo, estos se pueden sumar a la plataforma ofrecida a la empresa, para tener todos los beneficios en comercios en un mismo lugar).

**Paso 3: Definición de Variables primarias**

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.

Variables de Valor Agregado: son las que definirán en qué grado el producto o servicio ofrecido contribuye/n a mejorar la actividad considerada como principal (core business) de una industria o

cliente en particular, en este caso de los clientes considerados dentro del canal gastronómico (restaurantes, hoteles, pick markets).

1- ¿Cuál es nivel de importancia que le da la empresa en brindar beneficios y fidelización a empleados?

- 1) Poco importante;
- 2) Medianamente importante
- 3) De suma importancia.

Se entiende que a mayor importancia si se encuentran dentro de la encuesta Great Place to Work de Argentina, lo que quiere decir que se preocupan por el bienestar de los empleados. Sería medianamente importante si tienen beneficios básicos que brindan compañías del rubro. Y Poco importante si no se preocupan por brindan beneficios de ningún tipo.

2- ¿Cómo es la ubicación de sus oficinas en el país?

- 1) Si se encuentran en el interior del país, muy dispersos
- 2) Si se encuentran en Capital y GBA y además en otra provincia del interior
- 3) Si se encuentran en Capital y GBA.

Si todos sus empleados se encuentran en Capital y GBA, Cuponstar podrá brindar un mejor servicio a través de sus acuerdos con empresas ubicadas en Capital y GBA donde tiene mayores descuentos.

Variables de Permeabilidad: son las variables que definirán el grado de facilidad con el cual el producto o servicio puede ser incorporado en una industria o cliente en particular.

1- ¿Tenemos contactos para acceder a las empresas?

- 1) Contacto directo relación de 1er grado.
- 2) Contacto de referencia con la empresa---relación de 2do grado.
- 3) No tenemos referentes.

2- ¿Cuentan con un programa de beneficios en la empresa?

- 1) No tiene.
- 2) Tiene un programa de beneficios propio
- 3) Cuenta con una empresa contratada que le da a la empresa beneficios para sus empleados.

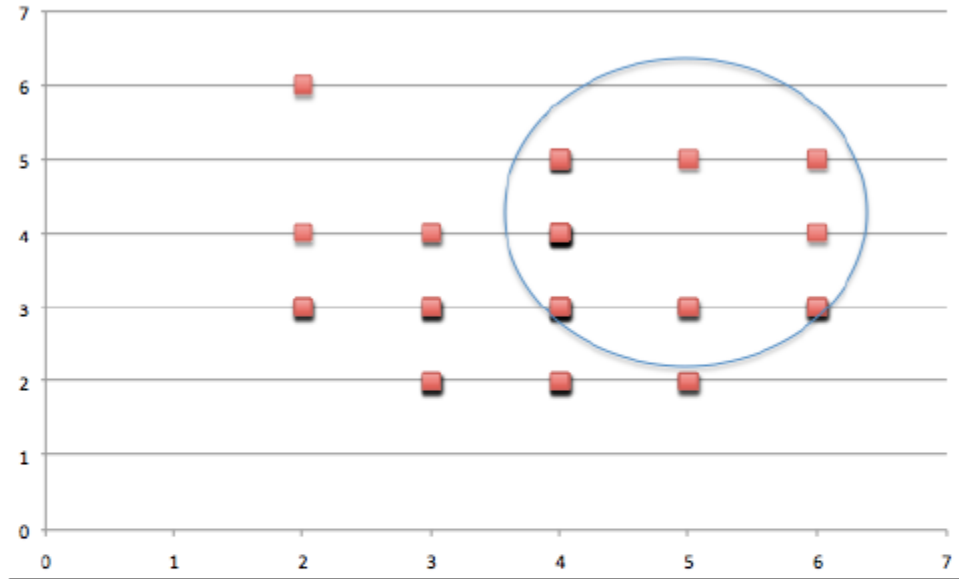
4. Valoración de Segmentos/clientes y preguntas de análisis:

	VALOR AGREGADO			PERMEABILIDAD		
	1	2	TOTAL VA	1	2	TOTAL PA
CLIENTES POTENCIALES						
Santander Rio	3	1	4	3	2	5
Atento	3	1	4	2	3	5
American Express	3	2	5	2	3	5
Sodimac	3	1	4	2	2	4
Monsanto	3	1	4	1	3	4
Tgestiona	3	1	4	1	3	4
Falabella	3	1	4	1	2	3
Arcos Dorador	3	1	4	3	1	4
Grupo telefonica	3	1	4	2	2	4
Directv	3	1	4	2	1	3
Kimberly Clark	2	1	3	2	2	4
Citibank	2	1	3	1	1	2
Dow	2	1	3	1	3	4
Tarjeta Nevada	2	1	3	1	2	3
Tarjeta Naranja	2	1	3	1	2	3
Movistar	1	1	2	3	3	6
Fiat	2	1	3	1	2	3
Nextel	2	1	3	1	1	2
Coca Femsa	2	1	3	1	1	2
Pepsico	2	1	3	2	1	3
Grupo BBVA Consolidar	1	1	2	1	2	3
Novo Nordisk Pharma Argentina	1	1	2	1	2	3
Philips	3	1	4	1	2	3
Coca Cola	3	1	4	2	1	3
CMR	3	1	4	2	3	5
Bristol-Myers Squibb	3	1	4	1	1	2
GlaxoSmithKline	3	1	4	1	2	3
Universidad Siglo 21	3	2	5	1	2	3
Sintoplast	3	1	4	2	1	3
Transportadora de Gas del Sur	3	1	4	1	1	2
Baufest	3	1	4	1	3	4
Odebrecht	3	1	4	1	3	4
Gire	3	3	6	1	2	3
Novartis	1	3	4	1	2	3
SC Johnson & Son	2	1	3	1	1	2
Covedisa	2	2	4	1	1	2
Mars	2	2	4	1	3	4
SAP	1	3	4	1	3	4
Mundo Maipu	1	1	2	1	2	3
Liberty Seguros	1	3	4	2	3	5
Dridco	2	3	5	1	1	2
Bodega Norton	1	1	2	1	2	3
Google	3	3	6	3	2	5
Interbanking	3	3	6	1	3	4
Galicia Seguros	3	3	6	1	2	3
Assurant Solution	3	3	6	1	2	3
Microsoft	3	3	6	1	2	3
Chubb Argentina de Seguros	3	2	5	1	1	2
Hexacta	3	1	4	1	1	2
Diageo	3	2	5	1	1	2
Accor	3	2	5	1	2	3
Gleba	3	1	4	1	2	3
MARCO Marketing Consultants	3	3	6	1	2	3
Tarjeta Cencosud	3	1	4	2	2	4
Novo Nordisk	2	2	4	1	3	4
Hilti	1	1	2	1	3	4
Bristol Myers Squibb	2	2	4	1	1	2
FedEx	2	1	3	1	2	3
BBDO	2	3	5	2	1	3
Edenred	1	3	4	1	1	2
Accor	2	1	3	1	1	2

**5. Análisis de los resultados:**

**Gráfico de zona "HOT" según método PEMO de potenciales clientes Cuponstar Corporativo**

**Gráfico de Clientes**



	VA	P	TOTAL
Google	6	5	11
American Express	5	5	10
Interbanking	6	4	10
Santander Rio	4	5	9
Atento	4	5	9
CMR	4	5	9
Gire	6	3	9
Liberty Seguros	4	5	9
Galicia Seguros	6	3	9
Assurant Solution	6	3	9
Microsoft	6	3	9
MARCO Marketing Consultants	6	3	9