



Universidad del Desarrollo
Universidad de Excelencia

Patricio Cortés D.
Director Ejecutivo
Centro Emprendimiento e Innovación

15 de marzo de 2011



¿Por qué no se han vendido hipotecas retroactivas (backmortgage) en Chile?

¿Tiene sentido pensar en el mercado de los jardines infantiles?

¿Hay un mercado en hacer aplicaciones (apps) para Android, iPhone y Blackberry?

¿Cuál es el tamaño del mercado de productos orgánicos en Chile?

¿Es posible hacer un negocio de alto potencial en la cerveza artesanal?

¿Hay una oportunidad en el mercado del pan gourmet?

¿Son preguntas difíciles?

¿Cómo responderlas bien
sin caer en
falsos positivos ni
falsos negativos?

En realidad no es difícil...

... es cosa de método ...

... y se llama:
Opportunity Assesment

Opportunity_Assessment

es un método que permite comprender:

- (1) a qué se debe que haya una oportunidad,
- (2) cuantificarla, y
- (3) Identificar los factores que la determinan.

Pero, antes

¿Qué es una oportunidad?

Una oportunidad surge cuando **convergen** cuatro factores:

- (1) Hay una clara necesidad insatisfecha (dolor de mercado).
- (2) Es suficientemente grande para valer la pena.
- (3) Sabemos cómo solucionar la necesidad.
- (4) Tenemos experiencia relevante para hacerlo.

Concentrémonos en los **dos** primeros

(1) Hay una clara necesidad insatisfecha (dolor de mercado).

(2) Es suficientemente grande para valer la pena.

(3) Sabemos como solucionar la necesidad.

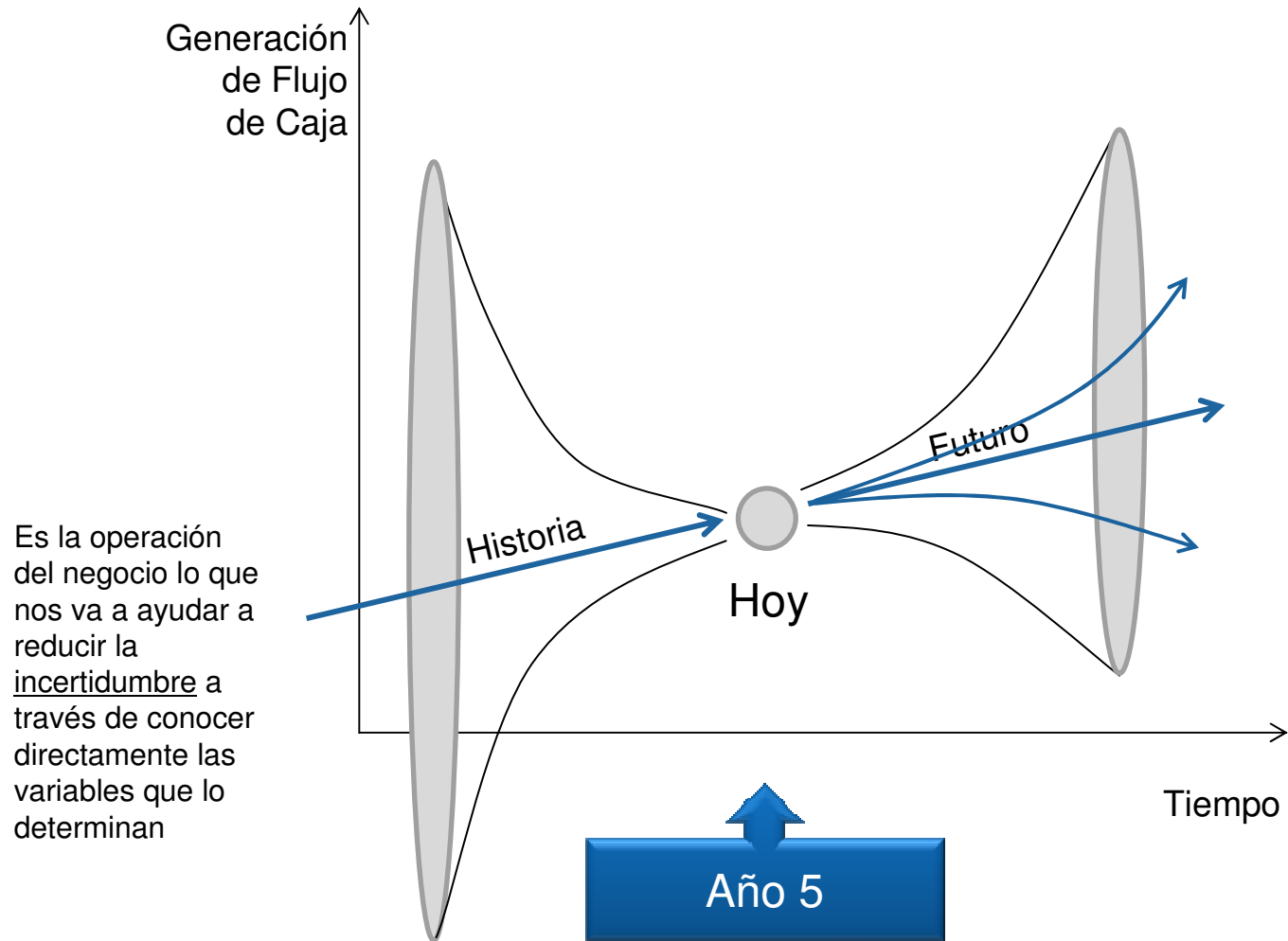
(4) Tenemos experiencia relevante para hacerlo.

Aquí vamos a encontrar dos tipos de proyectos muy distintos

- ▶ **Aquellos en que el pasado es una buena referencia:**
 - Ejemplo: cuando una persona deja su empresa y se instala con una competencia directa.

- ▶ **Aquellos en los que tenemos mucha incertidumbre:**
 - Ejemplo: Cadena de Minimarkets de Productos Orgánicos en Chile.

Esto puede ser mas claro en un gráfico



Es la operación del negocio lo que nos va a ayudar a reducir la incertidumbre a través de conocer directamente las variables que lo determinan

Proyectamos sobre la base de la historia.

Y en la medida que nos alejamos del presente hay mayor riesgo de que surjan factores que cambien la proyección.

Ahora si....
comprendamos el
tamaño
de la Oportunidad

- ▶ **Determina el valor de venta del negocio en al término del período de inversión.**
 - Usualmente 5 años.

- ▶ **Se concentra en la capacidad de crear valor para la siguiente etapa de la cadena de financiamiento.**
 - La primera etapa termina cuando pasamos de ambigüedad a incertidumbre.

Método de Cálculo.

$$\text{Valor del Negocio} = \frac{\text{Mercado}_5 \times \text{Participación de Mercado}_5 \times \text{Múltiplo de Venta}}{(1 + R)^5}$$

$$\text{Mercado} = \text{Consumidores} \times \text{Frecuencia de Uso} \times \text{Compra Promedio}$$



Universidad del Desarrollo
Universidad de Excelencia



Ejemplo

Ejemplo: Determinemos el mercado potencial del mercado orgánico en Santiago

► Algunos Datos:

- No hay mercado en Chile.
- Todo se exporta a EEUU (USD 30 MM).
- En EEUU y Europa, hay un consumidor claramente perfilado: «Oppies»
 - Profesionales jóvenes.
 - Socialmente responsables (consumidor responsable).
 - Tasa de compra: 1 vez a la semana.
 - Compra media: USD 50 a la semana.
- Precio: en Whole Food Market = 2x Grocery.
- PIB per cápita EEUU = 3x Chile.

El mercado orgánico sería:

$$\text{Mercado} = \text{Consumidores} \times \text{Frecuencia de Uso} \times \text{Compra Promedio}$$

$$\text{MO} = \left[\begin{array}{l} \text{Jóvenes} \\ \text{Profesionales} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \% \text{ Socialmente} \\ \text{Responsables} \end{array} \right] \times \frac{52 \text{ veces}}{\text{Año}} \times \left[\begin{array}{l} \text{USD } 50 \\ \times \\ \frac{\text{PIB CL}}{\text{PIB EEUU}} \end{array} \right]$$

$$\text{MO} = \left[\begin{array}{l} \left(\begin{array}{l} 30-40 \\ \text{años} \end{array} \right) \times \text{ABC1} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \% \text{ Socialmente} \\ \text{Responsables} \end{array} \right] \times \frac{52 \text{ veces}}{\text{Año}} \times \left[\begin{array}{l} \text{USD } 50 \\ \times \\ \frac{\text{PIB CL}}{\text{PIB EEUU}} \end{array} \right]$$

$$\text{MO} = 190.000 \times 12\% \times \frac{1}{10} \times \frac{52 \text{ veces}}{\text{Año}} \times \text{USD } 50 \times \frac{1}{3}$$

$$\text{MO} = \mathbf{1.976.000 \text{ USD}}$$

Método de Cálculo.

$$\text{Valor del Negocio} = \frac{\text{Mercado}_5 \times \text{Participación de Mercado}_5 \times \text{Múltiplo de Venta}}{(1 + R)^5}$$

$$\text{Valor del Negocio} = \frac{2.000.0000 \times 30\% \times 3}{(1 + 35\%)^5}$$

$$\text{Valor del Negocio} = \mathbf{400.000 \text{ USD}}$$

El mercado orgánico sería:

$$\text{Mercado} = \text{Consumidores} \times \text{Frecuencia de Uso} \times \text{Compra Promedio}$$

$$\text{MO} = \text{Jóvenes Profesionales} \times \% \text{ Socialmente Responsables} \times \frac{52 \text{ veces}}{\text{Año}} \times \text{USD } 50 \times \frac{\text{PIB CL}}{\text{PIB EEUU}}$$

$$\text{MO} = 30\text{-}40 \text{ años} \times \text{ABC1} \times \% \text{ Socialmente Responsables} \times \frac{52 \text{ veces}}{\text{Año}} \times \text{USD } 50 \times \frac{\text{PIB CL}}{\text{PIB EEUU}}$$

$$\text{MO} = 190.000 \times 12\% \times \frac{1}{10} \times \frac{52 \text{ veces}}{\text{Año}} \times \text{USD } 50 \times \frac{1}{3}$$

$$\text{MO} = \mathbf{1.976.000 \text{ USD}}$$

Pero,...

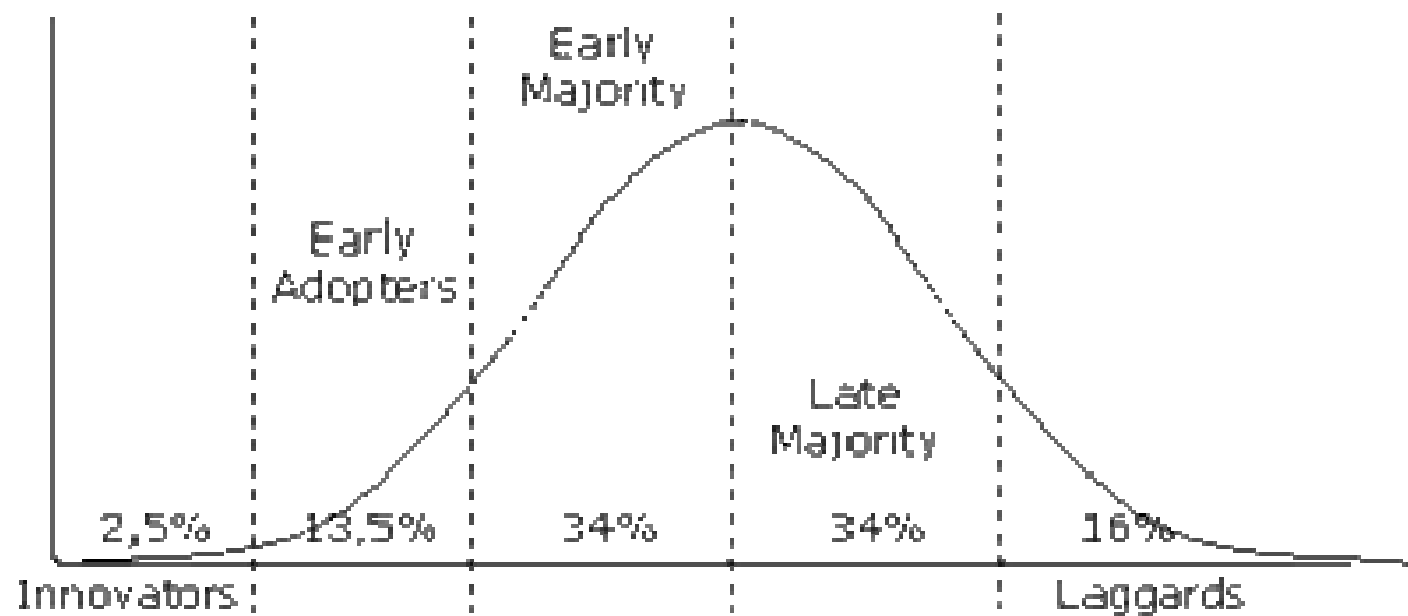
¿va a ser nuestro producto el preferido?

¿qué tan rápido va a ocurrir esto?

Va a depender de la Curva de Adopción

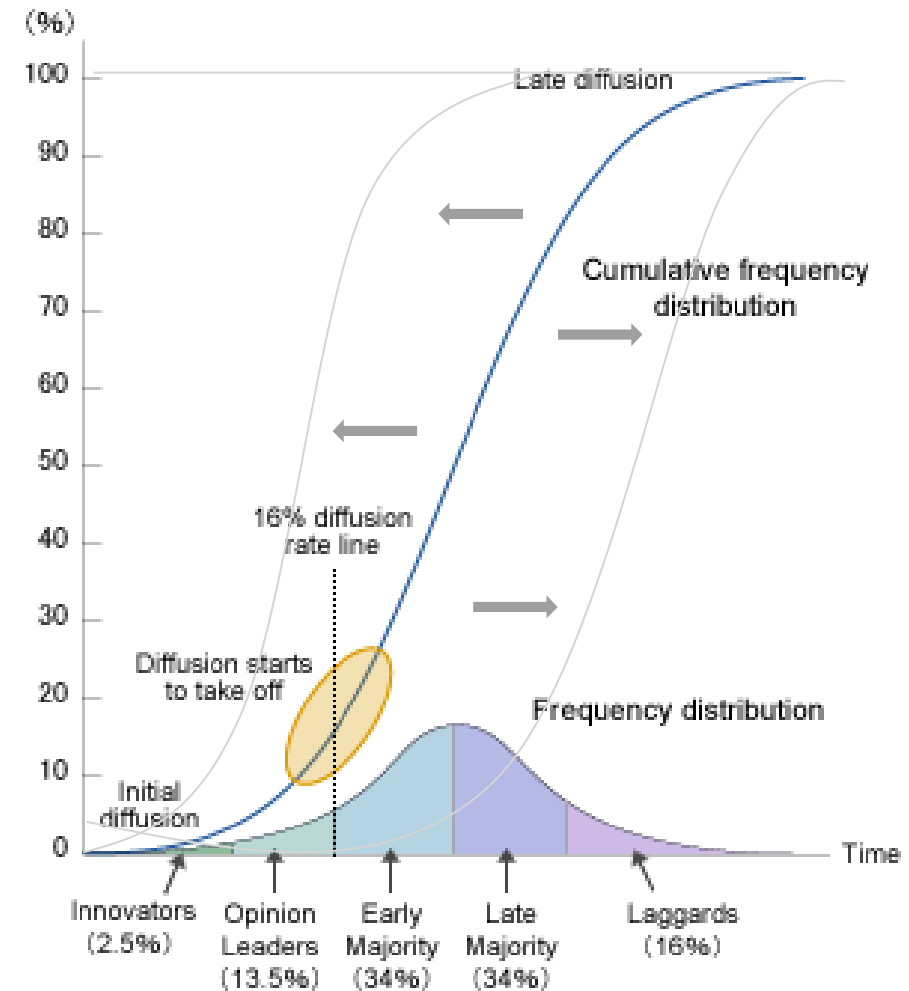
12manage.com

Rogers Adoption / Innovation Curve



Su posición y velocidad depende de cinco factores que están en manos del emprendedor

- Factor 1: Percepción de **Mejora**.
- Factor 2: **Compatibilidad** con conceptos, hábitos y experiencia.
- Factor 3: Complexity: dificultad para **entender** y usar.
- Factor 4: Trialability: capacidad de **experimentar** con el producto.
- Factor 5: Observabilidad: que el resultado del uso es **observable** para otros.



Source: Rogers innovation adoption curve, cited in Sustain.co.uk

En resumen:

la oportunidad vale por sí misma,
pero es el equipo el que le da verdadero valor.

Sin equipo, es sólo otra buena idea más.

- ▶ **Estimación de Oportunidad.** Cortes, P. Case Research Center. Universidad del Desarrollo. 2007.
- ▶ **Note on Innovation Diffusion: Rogers' Five Factor.** Gourville, John. Harvard Business School, 2006.
- ▶ **A Practical Guide to Opportunity Assessment Methods.** Liao, Peter and Witsil, Amy. ART Press. 2008.

Gracias

Herramienta	Descripción
Opportunity Assessment	Desarrollado por Babson College, permite determinar el tamaño del mercado o del nicho de mercado que se está analizando. Incluye hacer explícitos los supuestos (drivers) del mercado, por lo que es el paso previo natural del desarrollo del Business Model.
Rogers' Five Factors	Usualmente utilizado en conjunto con Opportunity Assessment, y permite hacer un juicio sobre las variables que afectan la velocidad de introducción de un nuevo producto (o tecnología). Es un conjunto simple de variables y de fácil y rápida aplicación. Al mismo tiempo permite identificar los drivers detrás de la velocidad de desarrollo de este mercado y la forma de afectar su velocidad, por la vía de la acción de los emprendedores. Las acciones definidas con este instrumento son las que aparecen como actividades en el Business Plan del nuevo producto o negocio.
Scenario Planning (Scenario analysis)	Método de planificación estratégica ocupado para diseñar planes estratégicos flexibles a largo plazo. El método pone especial énfasis en el reconocimiento de los múltiples factores que se pueden combinar de manera compleja para crea escenarios que son difíciles de predecir. El método permite incorporar factores que son difíciles de formalizar, como insights sobre el futuro, cambios en los gustos o valores de los consumidores y cambios discretos en el marco regulatorio. El método puede incorporar la relación causal entre los factores para determinar escenarios o historias, por ejemplo, sobre la evolución del mercado.

Herramienta	Descripción
Real Options Analysis (ROA):	It applies put option and call option valuation techniques to capital budgeting decisions. A real option itself, is the right — but not the obligation — to undertake some business decision; typically the option to make, abandon, expand, or shrink a capital investment. For example, the opportunity to invest in the expansion of a firm's factory, or alternatively to sell the factory, is a real option.
Industry Deconstruction	Plantea alternativas de reconfiguración de la cadena de valor, así como el análisis de nuevas formas de crear y capturar valor (modelos de negocio). Esta herramienta permite comprender como las tecnologías permiten o determinan cambios en cadenas de valor usualmente lineales y la viabilidad de desarrollar nuevas formas de competencia, al margen de la estructura de la industria existente.