

Módulo 4. Tamaños y tipos de mercado

Unidad 4. 1 Concepto de mercado para nuevos emprendimientos

¿Recuerda el manifiesto del método de desarrollo de clientes que se desarrolló en la lectura 3 del curso 2? Según Blank y Dorf (2013): “Elegir el tipo de mercado lo cambia todo”. (p. 195).

Dicho manifiesto es uno de los pilares fundamentales, de acuerdo con Blank y Dorf (2013), de su manual del emprendedor.

Los autores sostienen desde un principio que las *start-ups* se diferencian de las empresas tradicionales, pero que también son distintas entre ellas, debido, justamente, a la relación que el producto nuevo de cada una de ellas tiene con su mercado (Blank, y Dorf, 2013). Una mala elección del tipo de mercado objetivo podría afectar a fases de desarrollo posteriores, vinculadas *a priori* con la creación de clientes. Aunque es una decisión que se suele dilatar, le recomendamos trabajar, al menos, sobre supuestos del tipo de mercado al que apunta, pues esto le permitirá anticiparse a problemas futuros del descubrimiento de clientes.

Según Blank (2013), el tipo de mercado impacta en todo el emprendimiento dependiendo de las características de ambos. Este impacto puede afectar a los siguientes elementos:

- **Mercado:** al cambiar su tamaño, puede también cambiar el coste de ingreso al mercado, lo que puede afectar el lanzamiento del producto, su posicionamiento y descripción, entre otras cosas.
- **Ventas:** el modelo de ventas es totalmente alterado, ya que usted debe definir si sus ventas serán directas o no, el ciclo de ventas y el tiempo que demorará, el margen que tendrá, los beneficios, etcétera.
- **Finanzas:** están relacionadas con la recaudación de dinero que usted necesite y la rentabilidad; puede variar dependiendo de cuánto tiempo será rentable el emprendimiento.
- **Clientes:** afecta a los diversos clientes, sus problemas y necesidades.



Dicho esto, se profundizará en la relación producto-mercado y se distinguirá que existen cuatro tipos de estrategias de entrada al mercado.

1) Entrar en un mercado existente con un producto de mayor rendimiento o con mejores atributos

Un mercado es existente cuando el producto ya existe como tal, pero el nuevo producto de la *start-up* otorga mejores prestaciones que las que se ofrecen al momento de ingresar. Esto significa que es un producto o servicio que funciona mejor o más rápido que otros, o que mejora sustancialmente lo que ya existe en el mercado. En este caso, los usuarios y el mercado ya son conocidos, aunque también lo es la competencia.

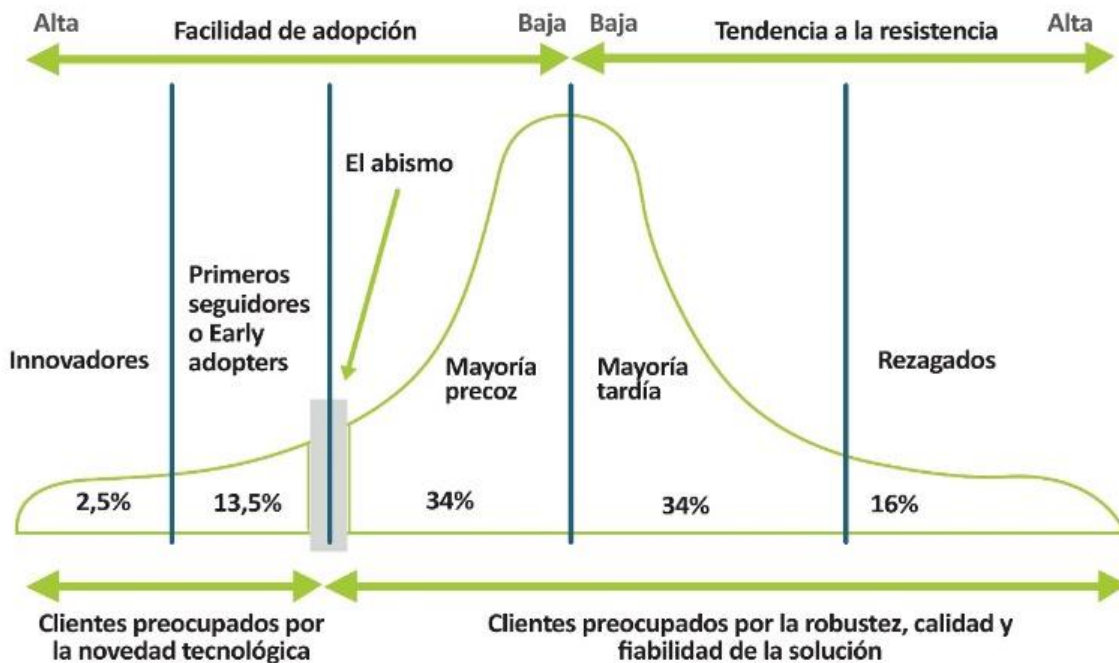
Blank recomienda investigar sobre la curva del ciclo de vida de adopción de tecnología propuesta por Geoffrey Moore en su libro *Cruzando el abismo* (2015), pues la considera sumamente útil para las *start-ups*.

Tiene que encontrar las primeras personas dispuestas a probar sus ideas, dentro del 15 % que representan los clientes tempranos.

En el siguiente gráfico (figura 1), se puede observar que los innovadores, los primeros seguidores y los *early adopters* representan un 15 % del mercado, que son quienes pueden adoptar fácilmente nuevas soluciones y están informados y predispuestos hacia la novedad. Dentro de ese 15 %, tiene que encontrar las primeras personas dispuestas a probar sus ideas. Una vez que logre captar la gran mayoría de clientes dentro de ese grupo, puede encontrarse con un abismo, que es la etapa en la que posiblemente le cueste comenzar a escalar. Por último, bajo el supuesto de que el producto o servicio tiene éxito, serán la mayoría tardía y los rezagados los que, aunque muestren una resistencia, estarán listos para probar su solución.



Figura 1: Difusión de la innovación o curva de clientes tempranos o *early adopters*



Fuente: Prim y Hernández, s. f., <https://bit.ly/3gNNmAt>

La mejor manera de detectar a un *early adopter*, innovador o primer cliente potencial es validar primero si esa persona realmente tiene la problemática que su producto intenta resolver, si la reconoce, si ya está con una solución, aunque sea casera y, finalmente, si cuenta con un presupuesto para adquirir una solución personalizada y a la medida de su problema.

2) Volver a segmentar un mercado existente: resegmentar mediante estrategias de identificación de nuevos nichos y de bajo coste. Esta técnica es útil cuando es prácticamente imposible atacar al líder de ese mercado. ¿Cómo se logra? A partir de identificar una oportunidad de mercado que la competencia no haya detectado, con un mercado y clientes ampliamente conocidos por la *start-up*.

La de bajo coste es una estrategia de segmentación de mercado que apunta a ese grupo de clientes que están en la base de un mercado que ya existe, dispuestos a adquirir un producto con un funcionamiento aceptable, a un precio más bajo y que pueden alcanzar. De acuerdo con Blank y Dorf "...una estrategia de bajo coste se explica por sí misma. ¿Hay clientes en el extremo inferior de un mercado existente que comprarían algo «lo suficientemente bueno» a un precio sustancialmente más bajo?" (2013, p. 199).

La segmentación por nichos del mercado intenta convencer a un grupo de clientes, con ciertas características, del nuevo producto (de que este es lo suficientemente atractivo, que cambia las reglas y formalidades de un mercado existente, etcétera). A diferencia de



la segmentación por bajo coste, la de nicho va detrás de un segmento de mercado existente que sea rentable.

Figura 2: Curva de venta en mercados resegmentados



Fuente: elaboración propia.

3) Crear un mercado totalmente nuevo

A veces ocurren cambios de contexto, aparición de nuevas tecnologías o simplemente oportunidades de cambio de paradigma. Entonces, aparece una gran oportunidad de crear una nueva necesidad para un mercado «nuevo» para consumidores que antes no consumían ciertos productos o que no sentían ciertas carencias. Así, a partir de una verdadera innovación, de crear algo que nunca existió, se puede crear una nueva clase de usuarios, un nuevo mercado.

En el libro *Blue Ocean Strategy* (2005), W. Chan Kim y Renée Mauborgne sostienen que aunque la mayoría de las empresas compiten entre ellas (dentro de lo que ellos denominan «océanos rojos»), esa estrategia cada vez presenta menos posibilidades de generar crecimiento rentable a futuro. Por ello, plantean que las compañías líderes del futuro no lograrán el éxito compitiendo contra sus competidores sino creando «océanos azules», denominando así a movimientos estratégicos centrados en crear nuevos mercados, basados en proporcionar grandes saltos de valor tanto para la empresa como para los clientes marcando, justamente allí, la diferenciación respecto a los competidores.

La buena noticia en un mercado nuevo es que las características detalladas del producto son irrelevantes al principio porque no hay competidores. La mala noticia es que los usuarios y el mercado no están definidos ni delimitados. Nadie conoce el producto ni su utilidad y, por ende, crear la demanda es difícil, ya que, para Blank y Dorf, "...el producto es desconocido para los usuarios y el mercado es indefinido y se desconoce, y desarrollarlo es costoso" (2013, p. 198). Para crear este mercado, necesitará mucha fuerza de voluntad y dinero, además de difusión boca a boca. Un ejemplo que facilita el entendimiento de este mercado es Groupon, que creó uno de manera totalmente revolucionaria, a partir de ofertas diarias.

De esta manera, siguiendo a Blank y Dorf, "...la línea que separa lo nuevo y lo existente es la base de la definición del tipo de mercado" (2013, p. 198).

4) Crear un mercado clon o copiar un modelo de negocio de otro país o de otra zona

Es una estrategia útil cuando el negocio se probó y consolidó en un país, pero todavía no se introdujo en otro. Por lo tanto, las *start-ups* de diferentes países, cada una con su propia idiosincrasia y con mercados locales ganados, pueden adoptar o copiar un modelo de negocio exitoso y consolidado en otro país, y adaptarlo al idioma, cultura y preferencias de consumo local (Blank, y Dorf, 2013). Blank y Dorf citan algunos como, por ejemplo: "Baidu en China y Yandex en Rusia son el equivalente de Google en sus respectivos mercados. Y Qzone, RenRen, Pengyou y Kaixin son los Facebook de China, mientras que V Kontakte y Odnoklassniki desempeñan el mismo papel en Rusia" (2013, p. 201).



Tabla 1: Alternativas de tipos de mercado

	Mercado existente	Mercado vuelto a segmentar (bajo coste o nicho)	Nuevo mercado	Mercado clon
Clientes	Existentes	Existentes	Nuevos/usos nuevos	Nuevos
Necesidades de clientes	Rendimiento	Coste Percepción de necesidad/ problema	Simplicidad y accesibilidad	Idea nueva probada en otro sitio
Rendimiento del producto	Mejor/ más rápido	1- Suficiente para el extremo inferior 2- Suficiente para el nuevo nicho	Bajo en atributos normales. Mejorado según nuevas métricas de clientes.	Suficiente para el mercado local
Competencia	Existente	Existente	No existe/otras <i>start-ups</i>	No existe/fabricantes originales
Riesgos	Existentes	Existentes. El nicho no funciona.	Adopción	Adopción cultural

Fuente: Blank, y Dorf, 2013, p. 388.

El tipo de mercado que ataca la empresa es determinante.

La estrategia y las tácticas que funcionan para un tipo de mercado rara vez lo hacen para otro, pues el tipo de mercado determina las actividades de recogida de información y adquisición de clientes y los gastos de una *start-up*. Cambian las necesidades del cliente, las tasas de aceptación, las características del producto y el posicionamiento, así como las estrategias, los canales y las actividades de lanzamiento. En resumen, diferentes tipos de mercado requieren un descubrimiento, MVP y estrategias comerciales y de *marketing* radicalmente diferentes (Blank, y Dorf, 2013).

El conflicto para los emprendedores es que gran parte de las *start-ups* no solo no están en mercados existentes, sino que tampoco conocen a sus clientes, pues no saben quiénes son, a diferencia del modelo tradicional, en el que los productos se introducen en mercados existentes, con clientes, canales y mercados conocidos.



Unidad 4. 2 Metodología para estimar el tamaño de mercado

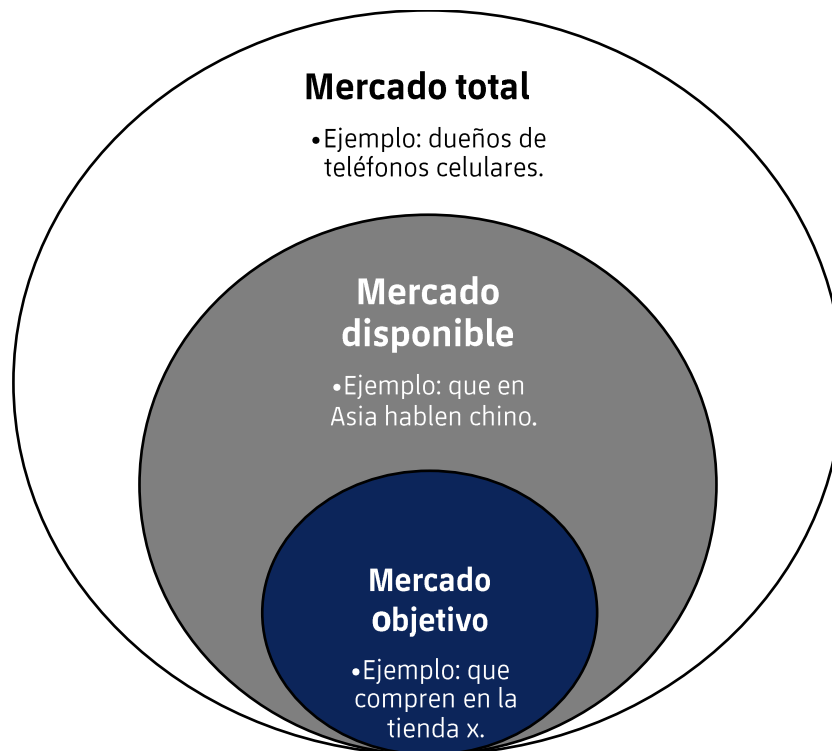
Una vez que elige el tipo de mercado, lo primero que debe analizar es su mercado potencial: ¿hay una oportunidad de mercado?, ¿cuántos clientes potenciales en el mundo tienen este problema y estarían dispuestos a pagar para resolverlo?

¿Cuántos clientes potenciales en el mundo tienen el problema que quiere resolver y estarían dispuestos a pagar para resolverlo?

Estas hipótesis lo ayudan a identificar la dimensión de la oportunidad. En este sentido, vale recordar que las oportunidades de mercado crecen gracias a tres ingredientes:

- 1) un número grande de usuarios activos o clientes posibles;
- 2) expectativa de crecimiento para usuarios potenciales en un mercado que crece rápidamente y de manera previsible;
- 3) la capacidad de conquistar clientes activos.

Figura 4: Tamaños de mercado



Fuente: elaboración propia.

Con el mercado potencial analizado, lo que sigue es estimar el tamaño del mercado (MT), el mercado disponible (MD) y el mercado objetivo, como punto de partida para concretar las hipótesis del tamaño del mercado. Para evaluar un mercado ya existente o resegmentado, una opción es considerar los mercados adyacentes, desde los cuales podrían venir los clientes. Por ejemplo: millones de usuarios de Blackberry cambiaron sus dispositivos cuando llegó el iPhone. En el caso de mercados nuevos, en los que no existe información específica, estimar la oportunidad basada en indicadores y mercados adyacentes es la única alternativa. Asimismo, para realizar estas estimaciones se utilizan tres indicadores; estos se describen en profundidad en los siguientes párrafos.

Mercado total disponible (MTD) o TAM (por *Total Addressable Market*, en inglés): sirve para saber qué tan grande es el mercado al que usted se dirige, para saber si es accesible a su producto o servicio, y para saber qué tan grande es la oportunidad de negocio. Por eso, se debe estudiar el tamaño total del mercado. Para calcularlo, se pueden utilizar varios recursos, tales como los siguientes:

- bibliografía sobre el tamaño de mercado existente. Se pueden consultar estadísticas, estudios de mercado, datos indirectos de la demanda que ya existe, etcétera.
- Valoración del mercado en términos económicos: es decir, conseguir el dato del valor que le genera el MT a una empresa como la que planea crear, tratando de utilizar la métrica que considere correcta (moneda, unidades físicas, métricas web, etc.) (Macías, 2014).

Un ejemplo de mercado total disponible en un país puede ser 30 000 000 000 USD de facturación o 150 000 000 unidades.

Mercado disponible útil (MDU, que se puede servir) o SAM (por *Serviceable Available Market*, en inglés): el objetivo de esta estimación es obtener una noción del tamaño del mercado que puede atender con sus recursos (tecnología y modelo de negocios que está generando), es decir, la cuota de mercado a la que aspira. Es útil para estimar cuánto podría crecer su empresa con los productos y servicios de los que dispone, en las condiciones en las que se encuentra actualmente. De acuerdo con Macías (2014), es oportuno considerar que existen limitaciones vinculadas con los siguientes elementos:

- **la competencia:** “¿Cuál es la posición de la oferta a crear con respecto a lo existente o a la competencia?” (Macías, 2014, <https://bit.ly/2XPVtoN>). Lo primero que debe hacer es cuestionarse por el *plus* que le ofrece a su cliente y que incide en su percepción. En el caso de que no lo halle, entonces, lo más probable es que comparta con la competencia la cuota total de mercado.
- **Las barreras de entrada:** ¿qué barreras de entradas para nuevos productos o servicios identifica en el mercado? Y ¿qué barreras se derivan de la relación con los clientes? El acceso a los clientes, la existencia de vetadores o de prescriptores



conservadores es un elemento muy importante de restricción de la cuota de mercado, a modo de barreras de entrada intangibles.

- **La relación con sus clientes:** es fundamental tener en claro cuáles son los diferenciadores que perciben los clientes para aspirar a una mayor cuota de mercado. (Macías, 2014).

Siguiendo con el ejemplo anterior, el MDU de este negocio sería, por el modelo de negocios del emprendimiento, un 7,333 % de ese mercado total, es decir 2 200 000 000 USD u 11 000 000 unidades. Para mejores cálculos, al 7,333 % debe calcularlo como 11/150.

Mercado disponible útil alcanzable (MDUA o mercado objetivo, que se puede conseguir, *target*) o SOM (por *Serviceable Obtainable Market*, en inglés): expone el tamaño real del mercado al que puede acceder con sus recursos y llevar sus productos y servicios para sus segmentos de clientes. Por lo tanto, es el indicador más importante y, también, el más difícil para calcular; esto debe a lo siguiente:

...sirve para valorar el potencial a corto/medio plazo que de forma realista podemos obtener con los recursos que vamos a invertir en conseguir clientes.... es decir, no solo valora el tamaño del mercado actual sino el trozo o porcentaje del mercado que podemos capturar con los recursos de los que disponemos y nuestra actual estrategia de captación. (Megías, 2014, <https://bit.ly/3acHOwW>).

Por ende, la estimación de este indicador estará sujeta a la capacidad del emprendimiento, a las necesidades de los clientes y a las limitaciones del entorno que pueden afectarlo, como las barreras de entrada del mercado.

Macías (2014) sugiere algunas maneras de estimarlo, cuando no se cuenta con información fiable o estadísticas sobre el mercado objetivo. Una de ellas es a través de una "...hipótesis de cuota accesible de nuestro MDU, para validarla con nuestros potenciales clientes" (Macías, 2014, <https://bit.ly/2DNEuMx>). La otra alternativa es realizar un ejercicio de abajo-arriba de su mercado objetivo, para estimar una cantidad aproximada de clientes que podrá atender por mes y al año, teniendo en cuenta su capacidad operativa diaria. Para ello, podrá utilizar información sobre el sector y el mercado, noticias periodísticas sobre la competencia, conversar con potenciales clientes o inversores, que le permitan obtener información para estimar el tamaño total.



Por ejemplo: veamos el caso planteado por Steve Blank sobre los emprendedores que calcularon sus diferentes tamaños de mercado para poder comenzar un emprendimiento de venta o alquiler de camisetas de fútbol profesional.

Tabla 2: Ejemplo de cálculo de tamaño de mercado

Mercado total disponible en USD		
MTD (facturación de la industria)	USD (dólares americanos)	Cantidades
	30 000 000 000 USD	150 000 000
Mercado disponible útil en Nueva York		
Impacto de la tecnología elegida	100 %	
Impacto del modelo de negocios	7 %	
MDU	USD	Cantidades
	2 200 000 000 USD	11 000 000
	7,333 %	7,333 %
Mercado disponible útil alcanzable en el Yankee Stadium		
Impacto de los recursos disponibles en el corto plazo	50 %	
Impacto de los canales disponibles en el corto plazo	50 %	
Impacto de la localización en el corto plazo	12 %	
Impacto de otras variables relevantes el corto plazo	100 %	
MDUA	USD	Cantidades
	64 350 000 USD	321 750
	0 %	0 %

Fuente: elaboración propia.

La conclusión es que su mercado disponible útil alcanzable sería de 64 350 000 USD o 321 750 unidades de camisetas, exclusivamente para el Yankee Stadium de Nueva York.

A continuación, compartimos con usted un cuadro comparativo de los tamaños de mercado que resume las diferencias de estos y cita algunos ejemplos.



Tabla 3: Diferencias y ejemplos de los tamaños de mercado

Mercado total disponible (MTD)	Mercado disponible útil (MDU)	Mercado disponible útil alcanzable (MDUA)
<p>Engloba el volumen total de operaciones realizadas en ese mercado.</p> <p>Normalmente muy genérico. Fácil de estimar.</p> <p>Ejemplos: aplicaciones móviles; consumo energético; salud y bienestar.</p>	<p>Describe un mercado amplio, pero más concreto, sobre el cual se puede aplicar una propuesta de valor.</p> <p>Más difícil de estimar, sin llegar a ser complicado.</p> <p>Ejemplos: aplicaciones móviles de salud para deportistas; generación doméstica de energías renovables; salud y bienestar en el trabajo.</p>	<p>Describe un segmento concreto de clientes de alto potencial.</p> <p>A menudo no es fácil de estimar.</p> <p>Ejemplos: aplicaciones móviles para monitorización de entrenamiento de alto rendimiento para deportistas profesionales; paneles solares fotovoltaicos para la generación de energía doméstica; programas de salud y bienestar para empresas con más de 250 trabajadores.</p>
<p>MTD, MDU y mercado objetivo en función de las necesidades concretas del segmento de clientes.</p>		

Fuente: adaptación propia en base a Macías, 2014.

Lo ideal es calcular los tamaños de mercado en euros o dólares. Sin embargo, como esto no siempre es una posibilidad, saber la cantidad de clientes que hay en ese mercado también sirve para calcular el volumen de negocio que podrá alcanzar. Asimismo, el porcentaje de crecimiento (o de caída) del mercado puede ser muy útil, ya que estas variables se modifican con el tiempo y permiten medir la evolución a partir de un análisis anualizado de 3 a 5 años. Por otro lado, estas estimaciones son muy relevantes para buscar inversores, puesto que estas cifras le permitirán pensar en el potencial del proyecto de manera global y obtener una noción del recorrido total que posiblemente vaya a llevar a cabo.



Recomendaciones finales

Construir un producto único sin competencia

La marca, la escala, los efectos de red y la tecnología combinados de algún modo definen un monopolio; pero para que estos factores funcionen, necesita elegir cuidadosamente su mercado y crecer deliberadamente.

Empiece pequeño

Toda *start-up* es pequeña al principio. Nadie domina una gran cuota de su mercado. Por lo tanto, toda *start-up* debería empezar con un mercado muy pequeño. Peca siempre de ser demasiado pequeño. La razón es simple: es más fácil dominar un mercado pequeño que uno grande. Si piensa que su mercado inicial puede ser demasiado grande, probablemente lo sea.

El mercado objetivo perfecto para una *start-up* es un pequeño grupo homogéneo de personas abastecidas por pocos o ningún competidor. Entrar en un gran mercado ya abastecido por compañías de la competencia es arriesgado. Esta es la razón por la que siempre es un problema candente que los empresarios hablen de obtener el 1 % de un mercado de 100 000 millones de dólares. En la práctica, un gran mercado imposibilitará un buen punto de partida o estará abierto a la competencia, de modo que siempre es difícil llegar a ese 1 %.

Saber cuándo escalar

Cuando haya creado y dominado un mercado de nicho, deberá comenzar a expandirse gradualmente en mercados relacionados y ligeramente más amplios.

Secuenciar mercados correctamente es algo subestimado, y hace falta disciplina para expandirse gradualmente. Las compañías más exitosas hacen de la progresión — primero dominar un nicho específico y luego escalar mercados adyacentes— una parte clave de su narrativa fundacional.

Fuente: adaptación propia en base a Thiel, 2014, pp. 73-79.

En conclusión, el tipo de mercado determina el grado de incertidumbre con el que trabajará. El tamaño del mercado lo ayudará a proyectar qué tan interesante es el mercado que está persiguiendo. La planilla que le compartimos a continuación le servirá de guía en este proceso.



Tabla 4: Proceso para estimar el tamaño de mercado

Tamaño y tipo de mercado						
Objetivo	Estimar la oportunidad de mercado y especificar de qué tipo de mercado se trata.					
	<table border="1"> <tr> <td>Estimar tamaño de mercado.</td> <td>TAM o <i>Total Available Market</i>.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>SAM o <i>Served Available Market</i>.</td> </tr> <tr> <td></td> <td><i>Target Market</i></td> </tr> </table>	Estimar tamaño de mercado.	TAM o <i>Total Available Market</i> .		SAM o <i>Served Available Market</i> .	
Estimar tamaño de mercado.	TAM o <i>Total Available Market</i> .					
	SAM o <i>Served Available Market</i> .					
	<i>Target Market</i>					
	Determinar las métricas apropiadas para medir el tamaño de mercado.					
	Unidades, dólares, vistas u otras medidas					
Proceso	Investigación de mercado para dimensionar la oportunidad.					
	Leer informes que analizan la industria, investigaciones de mercado, reportes de los competidores, etcétera.					
	Hablar con inversores y con clientes.					
	Identificar empresas que sean comparables.					
	Estimar el crecimiento de la industria.					
	Tipo de mercado					
	¿Se tiene un producto nuevo en un mercado existente?					
	¿Se pretende clonar un mercado existente?					
	¿Se necesita redefinir o segmentar un mercado?					
	¿Se pretende crear un nuevo mercado?					
¿El producto es un sustituto de algo que los clientes ya tengan?						
¿Lo reemplaza?						
¿Es una variante de algo que ya existe, pero que puede transformarse en algo nuevo?						
¿Es algo totalmente nuevo?						
Posicionamiento en un mercado existente						
Definir las bases para la competencia.						
¿Quién maneja el mercado existente?						
¿Cuáles son las ventajas que se tienen?						
¿Hay estrategias para alineación horizontal o vertical?						
Posicionamiento en un mercado existente que se quiere resegmentar.						
Definir las bases de cómo se quiere cambiar el mercado.						
¿Quién lidera el mercado que se quiere segmentar?						
Posicionamiento en un mercado nuevo.						
¿Cómo se creará el nuevo mercado?						
Estimar el coste de creación de mercado.						
Entregable	Informe escrito de la oportunidad de mercado y estimación de cuánto puede capturar la empresa.					
	Lista de hipótesis sobre el tipo de mercado.					

Fuente: adaptación propia en base a Blank, y Dorf, 2013.



Referencias

Blank, S., y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP.

Macías, M. (2014). *El tamaño (de mercado) sí que importa*. Recuperado de <http://advenio.es/el-tamano-de-mercado-si-que-importa/>

Megías, J. (2014). *Una estrategia para calcular el tamaño de mercado: TAM, SAM y SOM*. Recuperado de <https://javiermegias.com/blog/2014/03/calcular-tamano-mercado-tam-sam-som/>

Prim, A., y Hernández, M. (s. f.). *Early Adopters: 5 Claves para detectar a tus primeros clientes*. Recuperado de <http://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/>

Thiel, P. (2014). *De cero a uno: como inventar el futuro*. España. Gestión 2000.

