

Módulo 4. Tamaños y tipos de mercado

Unidad 4.1 Concepto de mercado para nuevos emprendimientos

¿Recuerdan el manifiesto del método de desarrollo de clientes? Cuando Blank y Dorf (2013) presentaron su Manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa, definieron 14 pilares de su metodología. Entre ellos, la Regla n.º 7, con la que coincidimos y que nos servirá para comenzar este módulo: “Elegir el tipo de mercado lo cambia todo”. (Blank, y Dorf, 2013, pp. 195)

Los autores sostienen desde un principio que las startups 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 con el que se relaciona el emprendimiento podría afectar a fases de desarrollo posteriores, vinculadas a priori con la creación de clientes. Aunque es una decisión que se suele dilatar, te recomendamos trabajar al menos sobre supuestos del tipo de mercado al que apuntas, pues esto te permitirá anticiparte a problemas futuros del descubrimiento de clientes.

Según Blank (2013), el tipo de mercado afecta a todo el emprendimiento de la siguiente manera:

- **Mercado:** al cambiar su tamaño, se modifica el mercado inicial, como así también el costo de ingresar al mercado; se afecta el lanzamiento del producto, su posicionamiento y descripción, etcétera.
- **Ventas:** el modelo de ventas es totalmente alterado, ya que debes definir si tus ventas serán directas o no, el ciclo de ventas y el tiempo que demorará, el margen que tendrás, los beneficios, etcétera.
- **Finanzas:** relacionado con la recaudación de dinero que necesitas y la rentabilidad; en cuánto tiempo será rentable el emprendimiento.
- **Clientes:** finalmente, afecta a los diversos clientes, a sus problemas y necesidades, y a su adaptación. (UniMOOC, 2015)

Dicho esto, nos adentraremos en la relación producto-mercado y distinguiremos que existen cuatro tipos de mercados para las startups, es decir, cuatro estrategias de entrada al mercado:

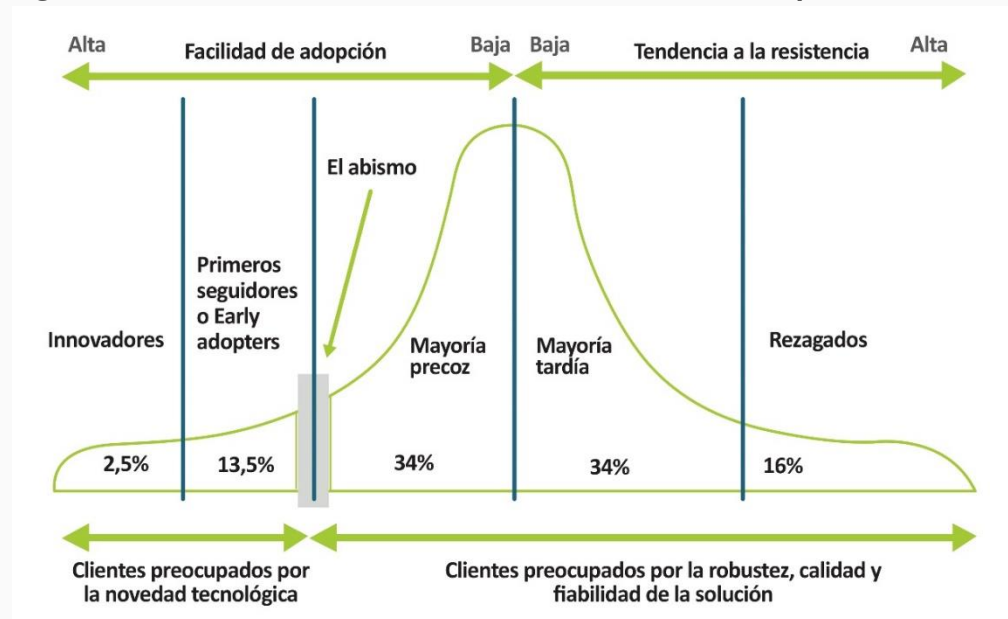
- 1) **Entrar en un mercado existente con un producto de mayor rendimiento o con mejores atributos:** un mercado es existente cuando el producto otorga mejores prestaciones que las que se ofrecen al momento de ingresar. Esto significa que es un producto o servicio que funciona mejor o más rápido que otros, o que mejora sustancialmente lo que ya existe en el mercado. La buena noticia es que los usuarios y el mercado ya son conocidos, aunque también lo es la competencia. Entonces, la esencia de la competencia gira en torno del producto y sus prestaciones y, por lo general, la competencia está determinada por la tecnología. Así, el posicionamiento dependerá del valor que los clientes le otorgan al producto y de las funcionalidades de este, mientras que el riesgo, según Blank (como se cita en UniMOOC, 2014a), “es subestimar a las empresas ya establecidas. Por lo general, estas empresas, a menos que sean grandes corporaciones, defenderán su territorio” (<https://goo.gl/xMd1mW>).

Por otro lado, Blank también recomienda investigar sobre la curva del ciclo de vida de adopción de tecnología propuesta por Geoffrey Moore en su libro *Atravesando el abismo*, pues la considerar sumamente útil para las startups, ya que plantea la existencia de una brecha o un abismo entre los visionarios y el mercado mayoritario, compuesto por pragmáticos y conservadores (como se cita en UniMOOC, 2014a). Además, sostiene que, en un mercado existente, ese abismo es demasiado pequeño, prácticamente inexistente (Figura 1), lo que debería generar una curva de ventas ascendente, si la hipótesis de que tu producto es mejor es válida, puesto que tendrías que estar quitando, desde el primer día, una cuota del mercado a las empresas que ya estaban allí (UniMOOC, 2014a).

En el siguiente gráfico (Figura 1), podemos observar que los innovadores, los primeros seguidores y los clientes tempranos solo representan un 15 % del mercado, ya que son quienes pueden adoptar fácilmente nuevas soluciones y están preocupados por la novedad. Dentro de ese 15 %, tienes que encontrar a las primeras personas dispuestas a probar tus ideas. Luego, después de que logres captar la gran mayoría de clientes dentro de ese grupo, puedes encontrarte con un abismo, que es la etapa en donde posiblemente te cueste comenzar a escalar, porque tu producto o servicio aún se encuentra en desarrollo y perfeccionamiento antes del gran lanzamiento al mercado, para que la mayoría precoz lo adopte. Por último, serán la mayoría tardía y los rezagados los que, aunque muestren una resistencia, estarán listos para probar tu solución.

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

Figura 1: Difusión de la innovación o curva de clientes tempranos



Fuente: Prim y Hernández, s. f., <https://goo.gl/WSTGVW>

La mejor manera de detectar a un innovador o a un primer cliente potencial es validar, primero, si esa persona realmente tiene una problemática, 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.

Volver a segmentar un mercado existente, es decir, resegmentar mediante estrategias dos tipos: identificación de nuevos nichos y de bajo costo. 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 costo 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 (2013) “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?”. (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 costo, la de nicho va detrás de un segmento de mercado existente que sea rentable. Retomando la teoría de Moore, Blank (Luis Moreno, 2013a), sostiene que en estos mercados puede observarse claramente el abismo entre eso que los visionarios desean, y que él llama “primeros apóstoles” (Luis Moreno, 2013a), y lo que el mercado dominante necesita. Por consiguiente, si no tienes cuidado, la curva de venta podría tener la forma que muestra la Figura 2, y puede venirse abajo hasta que el mercado general acepte la novedad. (Luis Moreno, 2013a)

Figura 2: Curva de venta en mercados resegmentados



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Por lo tanto, la curva de venta de un mercado resegmentado sería “la de un gráfico complejo de crecimiento de ventas” (Luis Moreno, 2013a, <https://goo.gl/F3sr16>), como muestra la Figura 3:

Durante los dos primeros años, conseguirás un excedente de clientes que te tendrán como un competidor más en un mercado existente. Tus ventas, por lo tanto, no serán firmes hasta que, si tenías razón respecto a este nicho o segmentación de bajo costo, empieces a ver un incremento potencial en ellas (año 5). Y, si estabas equivocado, serás un simple competidor más en un mercado existente. (Luis Moreno, 2013a, <https://goo.gl/F3sr16>)

Figura 3: Gráfico complejo de crecimiento de ventas en mercados resegmentados



Fuente: Elaboración propia con base en Luis Moreno, 2013a.

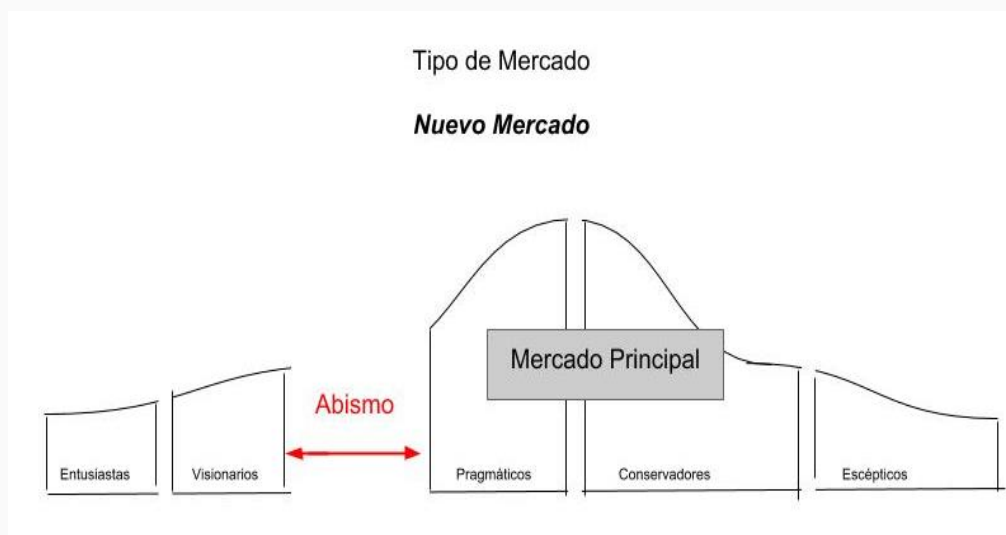
Crear un mercado totalmente nuevo, que nunca antes existió. A veces ocurren cambios de contexto, aparición de nuevas tecnologías o, simplemente, oportunidades de cambio de paradigma. Entonces, aparece una gran oportunidad de crear una nueva necesidad para un mercado “nuevo”, para consumidores que antes 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. Como este mercado es nuevo, no conoces a los clientes. Solo tienes una percepción y una hipótesis sobre ellos, pero deseas ofrecerles un producto innovador, revolucionario, una mejora transformadora. (UniMOOC, 2014b)

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 (2013), “el producto es desconocido para los usuarios y el mercado es indefinido y se desconoce, y desarrollarlo es costoso” (p. 198). Para crear este mercado, necesitarás 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.

Si se está creando un nuevo mercado, el problema no es cómo competir con otras empresas con las características del producto, sino cómo convencer a los clientes acerca de tu visión. Esto lleva a Blank (como se cita en UniMOOC, 2014c) a traer nuevamente a Moore para plantear que, en este caso, el abismo es realmente grande (Figura 5): “Puedes venderles a los locos, a los pioneros, a los primeros discípulos todo lo que quieras. Pero tu negocio no crecerá hasta que no descubras como convencer a la mayoría para que acepte tu producto”. (<https://goo.gl/R61c1N>)

Figura 4: Abismo entre visionarios y mercados mayoritarios en los mercados nuevos



Fuente: Elaboración propia con base en UniMOOC, 2014b, <https://goo.gl/9uFvHP>

De esta manera, la curva de ventas se dibuja como un palo de jockey (Figura 5). El error más grave que cometen los emprendedores es que se detienen en la pendiente de las primeras ventas y, cuando logran estas, se adelantan a creer que es momento de pegar el salto y disparar los gastos en publicidad, contratación de personal, etcétera. Pero esto es una falacia, ya que luego la curva decrece, dado que el mercado mayoritario no acepta el producto. Esta situación puede persistir durante años e, incluso, hacer que las ventas no despeguen nunca.

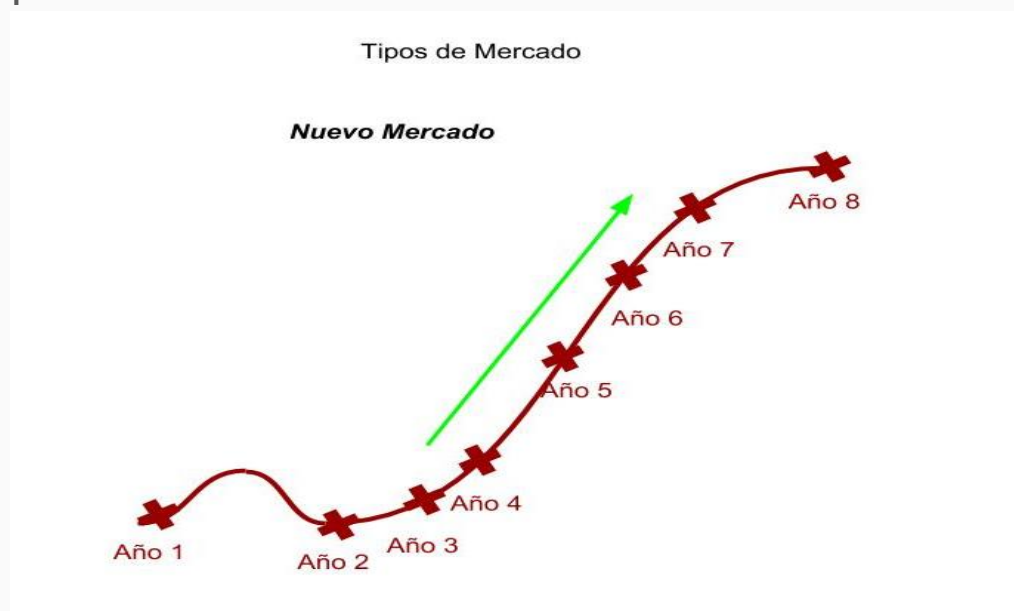
Figura 5: Evolución de la curva de ventas en mercados nuevos



Fuente: Elaboración propia con base en UniMOOC, 2014b, <https://goo.gl/9uFvHP>

Ahora bien, si tienes suerte y logras llegar al punto de inflexión (que muchas veces demora más de lo proyectado), el mercado aceptará el producto y el crecimiento se acelerará más rápido de lo que imaginas (Figura 6).

Figura 6: Crecimiento acelerado de la curva de ventas, luego de pasar el punto de inflexión

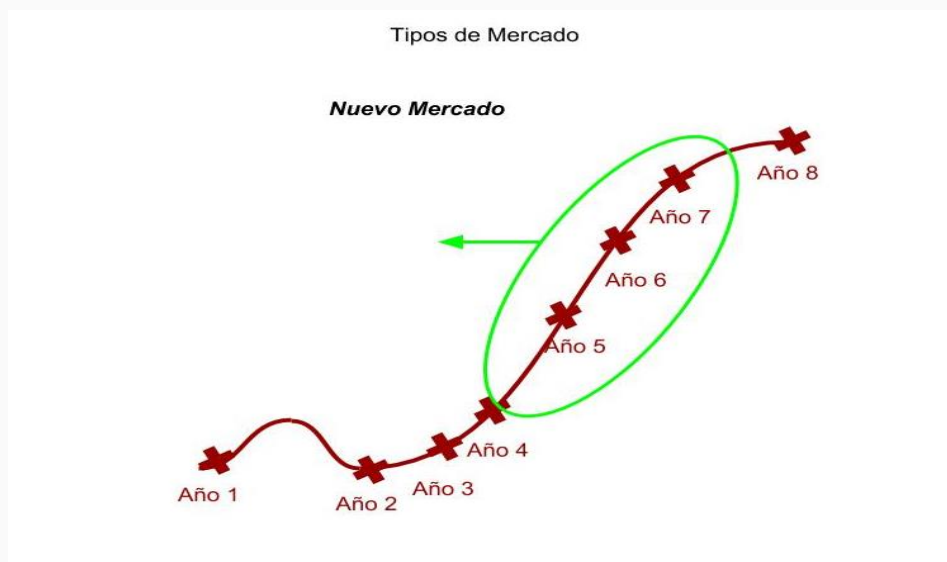


Fuente: Elaboración propia con base en UniMOOC, 2014b, <https://goo.gl/9uFvHP>

Cuando ingresas a un nuevo mercado, tienes que encontrar la manera de desplazar la curva hacia la izquierda (Figura 7), teniendo en cuenta que durante

los primeros años se encuentra el valle de la muerte, con una ausencia de ventas que puede durar varios años.

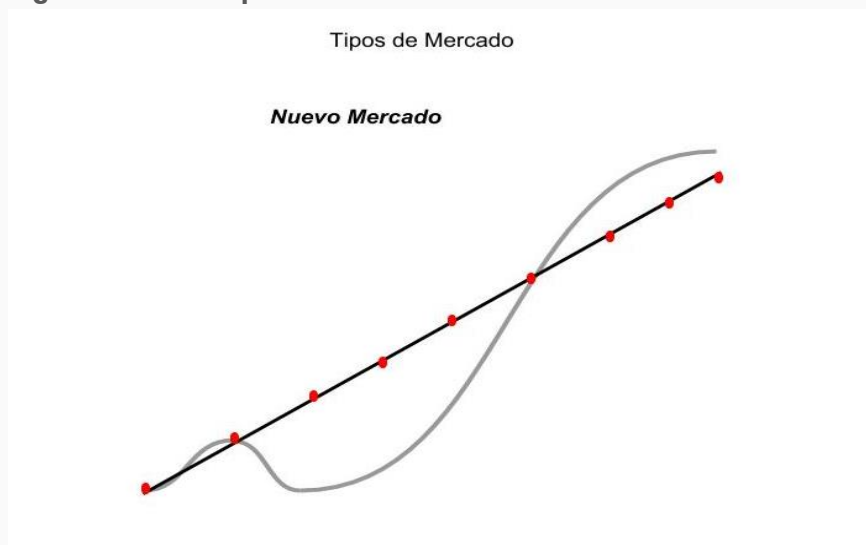
Figura 7: Desplazamiento de la curva hacia la izquierda para evitar años en el valle de la muerte



Fuente: Elaboración propia con base en UniMOOC, 2014b, <https://goo.gl/9uFvHP>

Es importante saberlo porque, si tú y tus inversores esperan incrementar los ingresos de la start-up todos los años, a partir de una proyección financiera que así lo demuestre –como se observa en la Figura 8–, estarás cometiendo el error de desconocer el mercado al que ingresaste, pues eso se puede esperar de un mercado existente, pero no de uno nuevo.

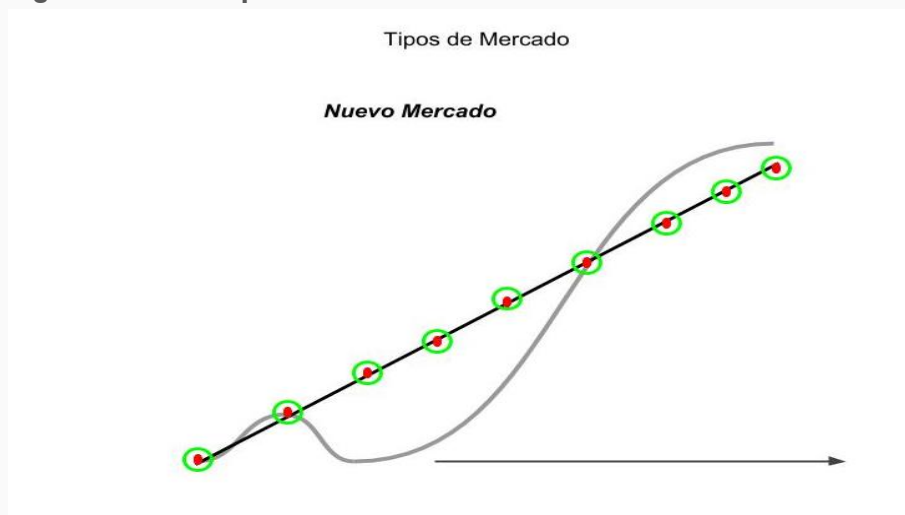
Figura 8: Curva típica de un mercado existente



Fuente: Elaboración propia con base en UniMOOC, 2014b, <https://goo.gl/9uFvHP>

Si estás en un nuevo mercado, lo más probable es que tu curva sea plana (Figura 9) y mantenga esta forma por mucho tiempo.

Figura 9: Curva típica de un mercado nuevo



Fuente: Elaboración propia con base en UniMOOC, 2014b, <https://goo.gl/9uFvHP>

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

Finalmente, Blank (como se cita en UniMOOC, 2014d) manifiesta que desconoce las consecuencias de ingresar a un mercado nuevo, pero que esto es peligroso para una start-up, ya que, como venimos diciendo, al no haber clientes, puede que los ingresos no existan por años y, por tal motivo, es necesario invertir el dinero inicial en crear el mercado. Además, aclara que, “Para que un nuevo mercado despegue, deben ocurrir muchas cosas ajenas a la startup: tiene que cambiar la regulación, el gusto de los clientes, las plataformas tienen que bajar de precio, etcétera”. (Blank, como se cita en UniMOOC, 2014d, <https://goo.gl/VimXww>)

- 2) **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 (2013) citan algunos ejemplos, como “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 Vkontakte y Odnoklassniki desempeñan el mismo papel en Rusia” (p. 201).

Tabla 1: Alternativas de tipos de mercado

	Mercado existente	Mercado vuelto a segmentar (bajo costo o nicho)	Nuevo mercado	Mercado clon
Clientes	Existentes	Existentes	Nuevos/ usos nuevos	Nuevos
Necesidades de clientes	Rendimiento	1- Costo. 2- 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 startups	No existe/ fabricantes originales.
Riesgos	Existentes	1- Existentes. 2- El nicho no funciona.	Adopción	Adopción cultural

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

Además, vale destacar que el tipo de mercado que ataca la empresa es determinante para esta.

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 startup. 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, PVM y estrategias comerciales y de marketing radicalmente diferentes. (Blank, y Dorf, 2013, p. 197)

El conflicto para los emprendedores es que gran parte de las startups no solo que no están en mercados existentes, sino que tampoco conocen a sus clientes,

pues no saben quiénes son, a diferencia del modelo tradicional, donde sus productos se introducen en mercados existentes, con clientes, canales y mercados conocidos.

Unidad 4.2 Metodología para estimar el tamaño de mercado

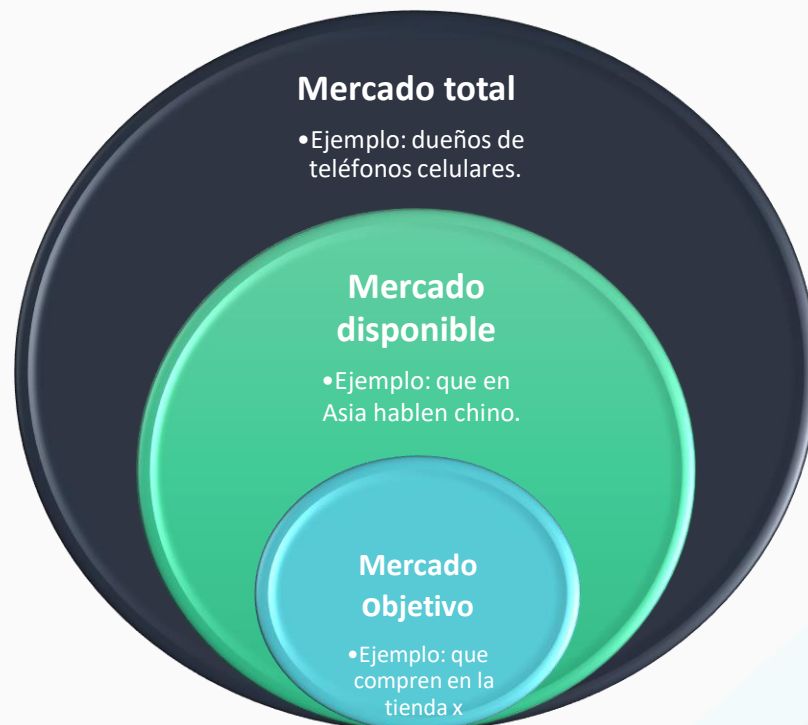
Una vez que eliges el tipo de mercado, lo primero que debes analizar es tu mercado potencial: ¿hay una oportunidad de mercado?, ¿cuántos clientes potenciales en el mundo tienen este problema y estarían dispuestos a pagar para resolverlo?

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

Estas hipótesis te 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) Y la capacidad de conquistar clientes activos.

Figura 10: Tamaños de mercado



Fuente: elaboración propia, 2018.

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, donde 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:

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

- 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 planeas crear, tratando de utilizar la métrica que consideres correcta (moneda, unidades físicas, métricas web, etc.) (Macías, 2014).

Un ejemplo de mercado total disponible en un país puede ser \$30.000.000 de facturación o 150.000.000 unidades.

Mercado disponible útil (MDU, que podemos servir) o SAM (por *Serviceable Available Market*, en inglés): el objetivo de esta estimación es obtener una noción del tamaño del mercado que puedes atender con tus recursos (tecnología y modelo de negocios que estás generando), es decir, la cuota de mercado a la que aspiras. Es útil para estimar cuánto podría crecer tu empresa con los productos y servicios de los que dispones, 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://goo.gl/S9VTBF>). Lo primero que debes hacer es cuestionarte por el plus que le ofreces a tu cliente y que incide en su percepción. En el caso de que no lo halles, entonces, lo más probable es que compartas con la competencia la cuota total de mercado.

- **Las barreras de entrada:** ¿qué barreras de entradas para nuevos productos o servicios identificas 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 tus 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 % de ese mercado total, es decir \$2.200.000.000 o 11.000.000 unidades.

Mercado disponible útil alcanzable (MDUA o mercado objetivo, que podemos conseguir, target) o SOM (por Serviceable Obtainable Market, en inglés): expone el tamaño real del mercado al que puedes acceder con tus recursos y llevar tus productos y servicios para tus segmentos de clientes. Por lo tanto, es el indicador más importante y, también, el más difícil para calcular, porque

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://goo.gl/GbCT6d>)

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://goo.gl/S9VTBF>). La otra alternativa es realizar un ejercicio de abajo-arriba de tu mercado objetivo, para estimar una cantidad aproximada de clientes que podrás atender por mes y al año, teniendo en cuenta tu capacidad operativa diaria. Para ello, podrás utilizar información sobre el sector y el mercado, noticias periodísticas sobre la competencia, conversar con potenciales clientes o inversores, que te permitan obtener información para estimar el tamaño total.

Por ejemplo, veamos el caso planteado por Steve Blank (como se cita en Luis Moreno, 2013b) sobre los emprendedores que calcularon sus diferentes tamaños de mercado para poder comenzar un emprendimiento de venta o alquiler de remeras de fútbol profesional.

Tabla 2: Ejemplo de cálculo de tamaño de mercado

Mercado total disponible en US		
MTD (facturación de la industria)	\$ (dólares americanos)	Cantidades
	\$30.000.000.000	150.000.000
Mercado disponible útil en Nueva York		
Impacto de la tecnología elegida	100 %	
Impacto del modelo de negocios	7 %	
MDU	\$	Cantidades
	\$2.200.000.000	11.000.000
	7,3 %	7,3 %
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	\$	Cantidades
	\$64.350.000	321.750
	0 %	0 %

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La conclusión es que su mercado disponible útil alcanzable sería de \$64.350.000 o 321.750 unidades de remeras, exclusivamente para el Yankee Stadium de Nueva York. A continuación, compartimos contigo 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. Normalmente muy genérico. Fácil de estimar.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aplicaciones móviles; • consumo energético; • salud y bienestar. 	<p>Describe un mercado amplio, pero más concreto, sobre el cual se puede aplicar una propuesta de valor. Más difícil de estimar, sin llegar a ser complicado.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aplicaciones móviles de salud para deportistas; • generación doméstica de energías renovables; • salud y bienestar en el trabajo. 	<p>Describe un segmento concreto de clientes de alto potencial. A menudo no es fácil de estimar.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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>MTD, MDU y mercado objetivo en función de las necesidades concretas del segmento de clientes.</p>		

Fuente: adaptado de Macías, 2014.

Si pudieras calcular los tamaños de mercado en la moneda más corriente (dólar o euro) sería ideal. 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 podrás mover. 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, la mayoría de los autores coinciden en que estas estimaciones son muy relevantes para buscar inversores, puesto que estas cifras les 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 monopolio

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

Empieza pequeño y monopólico

Toda startup es pequeña al principio. Nadie domina una gran cuota de su mercado. Por tanto, toda startup 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 piensas que tu mercado inicial puede ser demasiado grande, probablemente lo sea.

El mercado objetivo perfecto para una startup es un pequeño grupo homogéneo de personas abastecidas por pocos o ningún competidor. Todo gran mercado es una mala elección, y un gran mercado ya abastecido por compañías de la competencia es todavía peor. Ésta es la razón por la que siempre es un problema candente que los empresarios hablen de obtener el 1 por ciento 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 por ciento. E incluso si logras alcanzar un pequeño punto de apoyo, tendrás que contentarte con mantener las luces encendidas: la competencia encarnizada significa que tus beneficios serán cero.

Ampliar

Cuando hayas creado y dominado un mercado de nicho, deberás comenzar a expandirte 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.

No seas disruptivo

Cuando diseñes un plan para expandirte a mercados adyacentes, no seas disruptivo: evita la competencia todo lo posible.

La disrupción también atrae la atención: los «disruptores» son gente que busca problemas y los encuentra.

Los últimos serán los primeros

Lo que realmente importa es generar flujos de efectivo en el futuro, de modo que ser el primero en mover ficha no te hará ningún bien si alguien más aparece y te quita el sitio. Es mucho mejor ser el último; es decir, hacer el último gran desarrollo en un mercado específico y disfrutar años

o, incluso, décadas de los beneficios del monopolio. El modo de hacerlo es dominar un pequeño nicho y expandirte, a partir de ahí, hacia tu ambiciosa visión a largo plazo.

Fuente: Thiel, 2014, pp. 73-79.

En conclusión, el tipo de mercado determina el grado de incertidumbre con el que trabajarás. En cambio, el tamaño del mercado te ayudará a proyectar qué tan interesante es el mercado que estás persiguiendo. Necesitas un mercado lo suficientemente atractivo para justificar todo el esfuerzo posterior. La planilla que te compartimos a continuación te 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.	
PROCESO	Estimar tamaño de mercado.	TAM o Total Available Market.
		SAM o Served Available Market.
		Target Market
	Determinar las métricas apropiadas para medir el tamaño de mercado.	Unidades, dólares, vistas u otras medidas
	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 exista, 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 costo 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: adaptado de 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, ES: Centro Libros PAPF.

Luis Moreno [Nombre de usuario]. (7 de junio de 2013a). Steve Blank 3B.07: "Mercados resegmentados (extendido)". Crea tu Startup con UniMOOC [Video de YouTube]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=U_k6S9Ampos

Luis Moreno [Nombre de usuario]. (24 de mayo de 2013b). Steve Blank 1C.11: "Tamaño de mercado; Equipo Jersey Square". Crea tu Startup con UniMOOC [Video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dHEFdjahz1c>

Macías, M. (28 de septiembre de 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

UniMOOC [Nombre de usuario]. (17 de febrero de 2015). Steve Blank "Tipos de mercado"

UniMOOC (L1) "Introducción a los tipos de mercado" [Video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=jy0rRClNJYo>

UniMOOC [Nombre de usuario]. (18 de marzo de 2014a). Steve Blank. UniMOOC (L3B.06) "Mercados existentes". Crea tu Startup. [Video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tkWytMqDYPA>

UniMOOC [Nombre de usuario]. (18 de marzo de 2014b). Steve Blank. UniMOOC (L3B.04) "Nuevos mercados". Crea tu Startup. [Video de Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=eVH1-ueUGMY>

UniMOOC [Nombre de usuario]. (18 de marzo de 2014c). Steve Blank. UniMOOC (L3B.08) "Nuevos mercados". Crea tu Startup. [Video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=IPm1glufZgs>

UniMOOC [Nombre de usuario]. (18 de marzo de 2014d). Steve Blank. UniMOOC (L3B.09) "Las consecuencias de no entender un nuevo mercado". Crea tu Startup. [Video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hPpxM74tsPQ&index=69&list=PLs3VpLWzsuHgxi0xXzzqgHsbodWEjiXT3>