

Entregable final – BusinessADN

Para evaluar la oportunidad que has detectado, compartimos algunas ideas que te pueden servir:

Fase 1: Análisis del segmento de clientes.

Esto quiere decir que tenemos que ver quiénes son los posibles consumidores para nuestro negocio y observar cómo compran. Es importante conocer bien a nuestro público objetivo. Por eso, te sugerimos que pienses en 3 segmentos y los ordenes por importancia (es una hipótesis). Luego, chequea cuánto conocimiento tienes de estos aspectos:

- *Demografía*: edad, género, nivel educativo, ingresos, etc.
- *Comportamiento de compra*: cuántas veces compran, tamaño de la compra, canales de compra preferidos, etc.
- *Motivaciones y necesidades*: ¿qué buscan los clientes al comprar el producto o servicio? ¿qué problemas están tratando de solucionar?
- *Expectativas*: ¿qué esperan los clientes del producto o servicio? ¿qué características son importantes para ellos?
- *Barreras potenciales*: ¿qué puede evitar que los clientes compren el producto o servicio?

Usa una escala de 1 a 5 para cada ámbito, donde 1 es conocimiento insuficiente y 5 es excelente conocimiento. Al final, tendrás una imagen clara de lo que sabes y lo que aún no sabes sobre tus segmentos.

Fase 2: Análisis del tamaño y el crecimiento del mercado

Aquí debemos reflexionar sobre el tamaño y la tasa de crecimiento del mercado. Esto se relaciona con los segmentos. Así que debemos mirar:

- *Tamaño del mercado*: usa TAM-SAM-SOM (ver nota explicativa 1 al final) para tener una idea. Usa una escala de 1 a 5, donde 1 es mercado pequeño y 5 es mercado grande.
- *Crecimiento del mercado*: chequea la tasa de crecimiento. Usa 1 si la tasa es baja (entre 1 y 3%) o 5 si es alta (más del 20%).
- *Madurez del mercado*: mide cuánto potencial tiene el mercado. Usa 1 para mercados maduros y 5 para emergentes.
- *Barreras de entrada*: chequea los obstáculos para entrar al mercado. Usa 1 para barreras altas y 5 para barreras bajas.
- *Tendencias del mercado*: mide las tendencias actuales y futuras. Usa 1 para tendencias negativas y 5 para tendencias positivas.

Fase 3. Competencia

Debemos tener en cuenta estos elementos:

- *Competidores directos e indirectos*: identifica a los competidores directos (que ofrecen productos o servicios similares) y a los indirectos (que ofrecen productos o servicios sustitutos).
- *Cuota de mercado*: chequea la cuota de mercado de cada competidor (ver nota explicativa 2 al final).
- *Fortalezas y debilidades de los competidores*: mira sus fortalezas y debilidades para saber cómo competir.
- *Estrategias de los competidores*: chequea cómo pueden responder a tu entrada al mercado.

Usa una escala de 1 a 5 para el análisis de la competencia, donde 1 es competencia fuerte o poco favorable para tu idea de negocio y 5 es competencia débil o muy favorable para tu idea de negocio.

Fase 4. Recursos y capacidades

Ahora nos enfocamos en evaluar los recursos y habilidades necesarias para desarrollar nuestro proyecto, mirando los siguientes aspectos:

- *Recursos clave*: intentamos identificar los recursos necesarios para llevar a cabo la idea de negocio, como por ejemplo el dinero, el personal, los equipos o la infraestructura.
- *Capacidades clave*: también es importante evaluar las habilidades necesarias para llevar a cabo la idea de negocio, como la experiencia en el sector, el conocimiento técnico o las habilidades de administración.
- *Disponibilidad de recursos y capacidades*: una vez identificados los recursos y habilidades necesarias, necesitamos saber la disponibilidad de los mismos, ya sea internamente o a través de terceros (proveedores, colaboradores, competidores...).
- *Vulnerabilidad ante los Proveedores y la Administración Pública*: por último es importante evaluar cómo nuestra posición en la cadena de valor nos afecta, ya sea por la dependencia de proveedores o por la aplicación de determinadas restricciones relacionadas con la regulación sectorial.

Para hacer una evaluación de 1 a 5 del análisis de los recursos y habilidades necesarias, podemos asignar 1 a una situación de escasez o desfavorable para la idea de negocio, y una evaluación de 5 a una situación de abundancia o muy favorable para la idea de negocio.

Fase 5. Potencial de retorno sobre la inversión

Finalmente para completar la Fase 5, planteamos considerar al menos los siguientes elementos:

- *Costes*: estimar los costes requeridos para llevar a cabo la idea de negocio es una tarea clave, incluyendo los costes fijos y variables. Valoramos con 1 los costes altos y con 5 los costes bajos.
- *Ingresos*: también tenemos que pensar en los ingresos esperados a partir de la idea de negocio, teniendo en cuenta los precios, el volumen de ventas y el margen de beneficio. Valoramos con 1 los ingresos bajos y con 5 los ingresos altos.
- *Márgenes de negocio*: tanto el Margen Bruto ($MB = \text{Ingresos por Ventas} - \text{Costes de Ventas} / \text{Ingresos por Ventas}$) para estimar un valor de rentabilidad del producto, como el Margen Neto ($MN = \text{Ingresos} - \text{Costes Totales} / \text{Ingresos}$) para analizar la rentabilidad del negocio son indicadores que nos pueden dar una idea del potencial de generación de ganancias de nuestro proyecto. Podemos asignar una evaluación de 1 a un escenario de márgenes bajos, y una evaluación de 5 a márgenes altos.
- *Riesgos*: evaluamos el riesgo asociado a la idea de negocio al tener en cuenta factores como el ciclo económico, la competencia o la regulación, entre otros. Tal como lo anterior, asignamos una evaluación de 1 a una situación de alto riesgo, y una evaluación de 5 si el riesgo es considerado como bajo.

Una vez completada la evaluación de todos los elementos anteriores tendrás una primera vista general del contexto que rodea a tu idea y su potencial atractivo. Lógicamente, las puntuaciones altas indicarán una posición lo suficientemente sólida para abordar el mercado, mientras que las evaluaciones bajas deben señalar aspectos a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto, ya sea para mejorar habilidades y recursos, adquirir mayor conocimiento o asumir determinados riesgos no considerados inicialmente.

Nota 1. TAM - SAM - SOM

TAM (Total Addressable Market) o mercado total

El TAM es el tamaño total del mercado al que quieres acceder. Esto da una idea de cuánto dinero hay para ganar. Por ejemplo: quieres vender zapatillas online en España. En 2021, el TAM de la venta de calzado online fue de 122 millones de euros.

SAM (Serviceable Available Market) o mercado que podemos servir

El SAM es una parte del TAM y representa el mercado disponible. Esto dice cuánto dinero puedes ganar con los recursos y el modelo de negocio que tienes.

Por ejemplo: si puedes producir y enviar 1000 pares de zapatillas a la semana, cada una a 60 euros, el mercado que puedes servir es de 3,12 millones de euros.

SOM (Serviceable Obtainable Market) o mercado que podemos conseguir

El SOM es una parte del SAM y representa el mercado objetivo. Esto dice cuánto dinero puedes ganar a corto o medio plazo. Por ejemplo: si piensas comenzar solo en tu provincia (que representa el 5% del total de España), tu SOM sería de 156.000 euros.

Nota 2. Cuota de mercado

Las empresas pueden usar la técnica TAM-SAM-SOM para determinar el tamaño del mercado al que pueden acceder y si el negocio es viable. Esta técnica es especialmente útil para empresas nuevas o para aquellas que quieren lanzar nuevos productos o servicios.

¿Cómo saber el rendimiento de una empresa en un mercado? La cuota de mercado es una forma de calcular la importancia de una empresa y su participación en un mercado. Esto significa que se compara el mercado actual de una empresa con el mercado total del producto en el periodo que se está analizando. La cuota de mercado se expresa como un porcentaje y es una forma de medir el éxito comercial de una empresa.

Algunas formas de representar la cuota de mercado son:

- número de unidades vendidas de un producto o servicio en un periodo de tiempo
- participación en las ventas del sector en un periodo de tiempo
- número de clientes que una compañía tiene respecto al total de clientes de todas las empresas del mercado en el periodo analizado

Ejemplo: Cuota de mercado (en función de las unidades vendidas) = (nº de unidades vendidas de un producto o servicio por parte de una empresa / total de unidades de ese producto o servicio de ese sector) *100

Cuota de mercado (en función de la participación en las ventas) = (ventas actuales de una empresa / total de ventas de ese sector) * 100