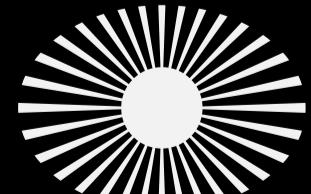


Mercados invisibles:

Cómo emprender cuando tu categoría aún no existe



WHITE PAPER

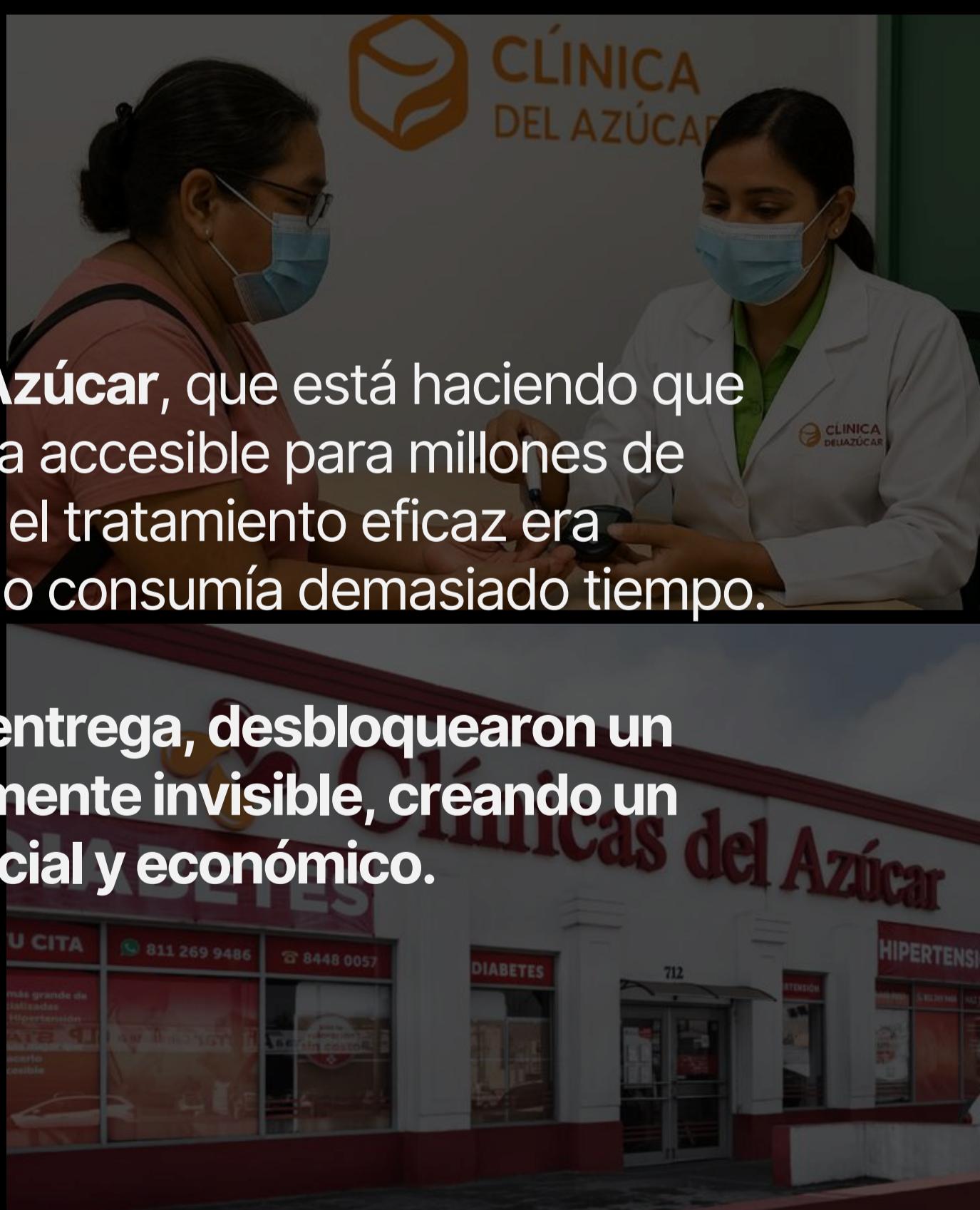
10 MINUTOS
DE LECTURA

AUTOR. MTRO. ABRAHAM DE LA ROSA

La oportunidad sin explotar

Vivimos en una era de "superabundancia" global, un tiempo de progreso sin precedentes donde la innovación ha hecho que innumerables productos y servicios sean más accesibles que nunca. Sin embargo, aún existen muchos problemas allá afuera esperando a ser resueltos. Esta brecha entre lo que sabemos que es posible y lo que está disponible es una señal de que la mayor oportunidad sin explotar para la creación de un valor que aún no existe está a la vuelta de la esquina.

El motor más poderoso para cerrar esta brecha es una clase específica de empresa conocida como **Innovaciones Creadoras de Mercado**. Estos emprendimientos no compiten por los clientes existentes; en su lugar, se dirigen a vastas poblaciones de "**no consumidores**", a veces, transformando productos complicados y costosos en otros simples y asequibles y en otras ocasiones, desarrollando un nuevo producto o servicio para atender a un "dolor" que pocos tienen pero sabemos que muchos tendrán.



Consideremos a **Clínicas del Azúcar**, que está haciendo que el cuidado de la diabetes sea accesible para millones de mexicanos para quienes el tratamiento eficaz era anteriormente demasiado caro o consumía demasiado tiempo.

Al rediseñar el modelo de entrega, desbloquearon un mercado masivo, anteriormente invisible, creando un inmenso valor social y económico.

Sin embargo, para los emprendedores que persiguen estas oportunidades, el camino está plagado de desafíos poco intuitivos. Como señala el inversionista de riesgo y fundador técnico Martin Casado, una de las mayores falacias lógicas es la suposición de que un gran "producto" tiene un valor intrínseco que los clientes reconocerán y pagarán automáticamente. La realidad es que, por muy brillante que sea tu nueva oferta de valor, hasta que esta no pase por un movimiento deliberado de **Go-to-Market (GTM)**, efectivamente no existirá en la mente de los clientes potenciales.



El propósito de este *white paper* es **proporcionar un manual completo y basado en evidencia para emprendedores e inversionistas que navegan por este paisaje único**. Ofrece una guía táctica para los desafíos distintivos de fijación de precios, marketing y ventas cuando la tarea principal no es ganar cuota de mercado, sino crear una categoría de mercado completa desde cero en entornos complejos de economías emergentes.

Para construir este motor de GTM, primero debemos entender el terreno único de la creación de categorías de mercado.

El terreno para la creación de categorías

El hallazgo más crítico que debe tener en cuenta un fundador es reconocer si está compitiendo en un mercado existente o creando uno completamente nuevo. Las teorías para el entendimiento de mercados maduros, que dependen del análisis comparativo, métricas de clientes establecidas y ciclos de ventas predecibles, no son simplemente irrelevantes en escenarios de creación de categorías; a menudo son contraproducentes, lo que conduce a estrategias fallidas y capital desperdiciado.

La diferencia fundamental es la educación del cliente. Por ejemplo, Martin Casado lo ilustra de la siguiente manera: supongamos que quieres vender un "**router más rápido**". Claramente esto sería muy sencillo ya que el cliente entiende la categoría del producto, sabe cómo evaluarlo y tiene un presupuesto para ello. Por el contrario, la creación de categorías implica vender un concepto nunca antes visto a clientes que a menudo ni siquiera saben que tienen un problema (todavía). Esto requiere educarlos sobre la existencia de un problema sin, como dice Casado, "decirle al cliente que su bebé es feo", un delicado equilibrio entre mostrarles un camino mejor sin insultar sus métodos actuales.

Mercado existente	Categoría nueva
El cliente ya conoce la categoría	El cliente no sabe que tiene un problema
Existe un presupuesto asignado	No hay presupuesto ni referencia
El valor se compara (precio, características)	El valor se explica, no se compara
La decisión es: ¿cuál elijo?	La decisión es: ¿esto es para mí?

Este es el mundo del "**no-consumo**". Según lo define el Instituto Christensen:

"El no-consumo es la fuente de demanda invisible pero masiva de personas que tienen una necesidad subyacente pero carecen de acceso a una solución adecuada".

El análisis de mercado tradicional, que cuenta las transacciones y recibos existentes, pierde por completo esta oportunidad.

Cuando **Celtel buscó lanzar el primer operador de telefonía móvil de África en la década de 1990**, el análisis convencional vio un mercado minúsculo. No tuvo en cuenta a los millones de no-consumidores que entrarían en el mercado una vez que un nuevo modelo de negocio, con innovaciones como tarjetas de prepago, hiciera que la telefonía móvil fuera asequible y accesible.



Celtel fue una compañía de telecomunicaciones fundada en 1998 por el empresario sudanés Mo Ibrahim, operó inicialmente bajo el nombre MSI Cellular Investments. Su impacto llegó a:



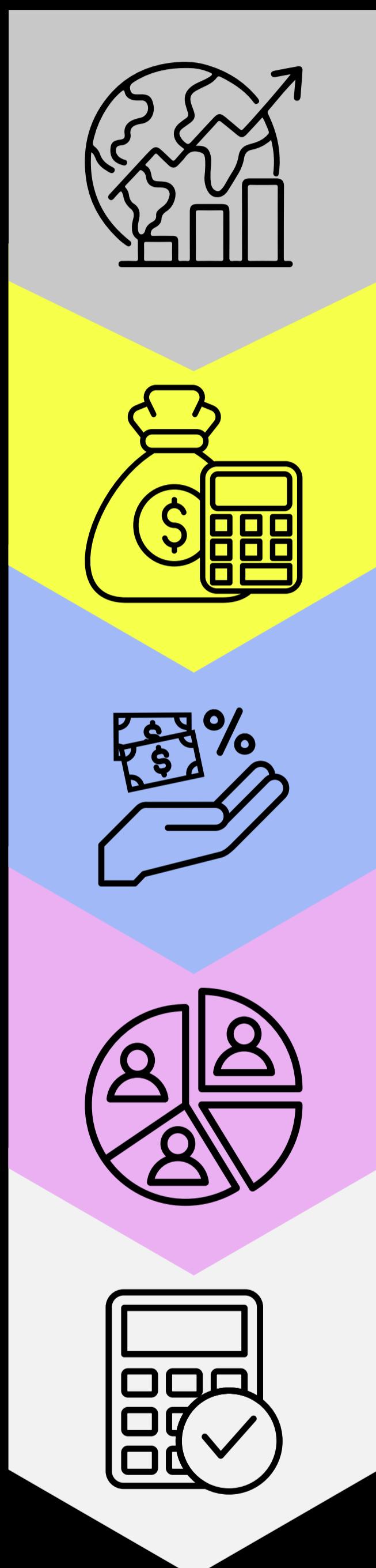
14 países africanos



+24 millones de suscriptores

A partir de 2005, Celtel fue adquirida por la Mobile Telecommunications Company (MTC), que más tarde pasó a operar bajo la marca Zain y posteriormente parte de estas redes fue integrada a operadores como Airtel Africa. **La marca original Celtel ya no existe** como entidad independiente, pero su expansión y modelo de negocio marcaron un hito en la conectividad del continente.

Aunque cuantificar un mercado que aún no transacciona es un desafío, no es imposible. **El Instituto Christensen propone una metodología de cinco pasos para una estimación rápida:**



Paso 1.

Seleccionar economías de referencia donde el producto o servicio tenga un consumo generalizado.

Paso 2.

Calcular el porcentaje de ingresos (o PIB per cápita) que un consumidor promedio gasta en la solución en esos mercados maduros.

Paso 3.

Aplicar esa estimación de "porcentaje de ingresos" a los niveles de ingresos de los no consumidores en el mercado emergente objetivo.

Paso 4.

Estimar el número de no-consumidores en el mercado objetivo.

Paso 5.

Multiplicar el gasto potencial por no-consumidor (Paso 3) por el **número de no consumidores (Paso 4)** para aproximar el tamaño total del mercado de no-consumo.

Una vez identificada esta vasta oportunidad sin explotar, el siguiente imperativo estratégico es diseñar un producto y un modelo de negocio que los no-consumidores realmente adopten, rompiendo sistemáticamente las barreras que históricamente han impedido que puedan adquirir una oferta así.

Tu oferta debe estar diseñada para romper barreras

En un contexto de creación de categorías, el diseño del producto no es simplemente un ejercicio de desarrollo de características; es un proceso estratégico de eliminación de barreras. Para que los no consumidores adopten una nueva solución, esta debe ser radicalmente más accesible que su alternativa actual, que a menudo es simplemente "quedarse sin nada". La investigación en 100 organizaciones exitosas creadoras de mercado revela que esta es la norma, no la excepción: un total del 95% tuvo que superar múltiples barreras simultáneamente para desbloquear la demanda.

Hay cuatro barreras principales que impiden que las personas consuman productos y servicios:



Dinero.

El producto o servicio es demasiado caro para que los no consumidores lo paguen.



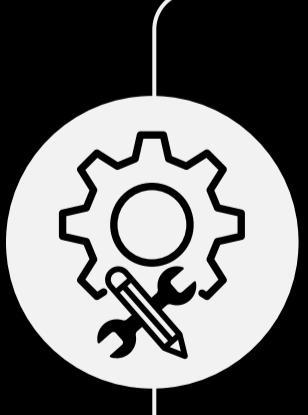
Acceso.

El producto no está disponible en una ubicación conveniente.



Tiempo.

El proceso de compra o uso del producto consume demasiado tiempo.



Habilidad.

El producto es demasiado complejo para que los no consumidores lo usen por sí mismos sin experiencia especializada.

El caso de MicroEnsure ilustra poderosamente cómo se presentan estas barreras. Cuando Richard Leftley fundó MicroEnsure, se propuso proporcionar pólizas de seguros a millones de personas en África y Asia que ganaban menos de \$5 al día pero las barreras de dinero y acceso eran obvias. Los expertos ridiculizaron la idea. No lograban concebir que si una prima de seguro de salud promedio en EE. UU. costaba \$350 al mes, ¿cómo podría existir un mercado entre personas que apenas ganaban \$200 al mes?

El mercado parecía inexistente porque no había transacciones previas. Sin embargo, la necesidad era enorme: para estas personas, un solo evento de salud podría significar la ruina financiera total. Para crear este mercado desde cero, MicroEnsure no podía usar el modelo tradicional de una empresa de seguros. La solución fue asociarse con empresas de telecomunicaciones móviles, aprovechando sus vastas redes de distribución para llegar a los clientes de manera conveniente y ofrecer seguros básicos con la compra de saldo móvil. De esta forma, eliminaron las barreras de acceso y dinero. Después, el equipo descubrió que tenían que reducir el proceso a tres preguntas que tomaban menos de un minuto en responder.

Aun así, descubrieron que, en palabras de su fundador: “*Esas tres preguntas causaban que el 80% de las personas no completaran el proceso*”. Esta asombrosa tasa de abandono reveló la verdadera profundidad de las barreras de “habilidad” y “tiempo”. La adopción definitiva se produjo cuando MicroEnsure eliminó las preguntas por completo, basándose únicamente en el número de teléfono de la persona.

Este paso final eliminó la fricción restante, permitiendo a la empresa registrar un millón de nuevos clientes en el primer día del lanzamiento de un nuevo producto en la India; **más del 85% de los cuales nunca habían utilizado un producto de seguro antes.**

Algo que vale la pena mencionar es que si bien la tecnología puede ser un poderoso facilitador para la eliminación de barreras, como lo fueron los teléfonos móviles para MicroEnsure, no es un requisito. De hecho:

55%

de las organizaciones
creadoras de mercado
estudiadas dependían de
tecnología novedosa

45%

—lo que significaba—

no lo hacía

El verdadero objetivo es la eliminación de barreras, no la novedad tecnológica por sí misma. Por ejemplo:



Havaianas creó un mercado masivo para el calzado en Brasil con una chancla de goma notablemente simple y de baja tecnología.



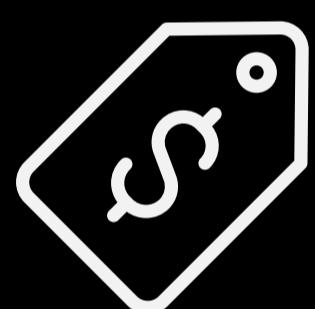
Kia Motors entró en el mercado coreano no con un automóvil avanzado, sino con un vehículo simplificado de tres ruedas adaptado a las circunstancias financieras y prácticas de los coreanos promedio.

Una vez que un producto está diseñado estratégicamente para romper estas barreras fundamentales, el enfoque debe desplazarse hacia la construcción del motor comercial necesario para llevarlo al mercado y educar a los no consumidores sobre su valor.

Un buen Go-to-Market es crítico para el éxito

Aunque la innovación de productos es esencial, el éxito de un emprendimiento creador de categorías reside en sus funciones comerciales. Es una verdad poco intuitiva pero crítica para los fundadores técnicos: como afirma Martin Casado, "**todo el valor de una empresa se reduce al go-to-market**". Mientras que el I+D se convierte en un costo fijo o sublineal con el tiempo, los costos de ventas escalan con el crecimiento y determinan directamente el margen de una empresa y, por lo tanto, su valor final.

A continuación, explico los 3 pilares fundamentales para una buena estrategia de salida al mercado.



Define correctamente el precio



Cuenta bien la historia



Escoge bien tus canales

Define correctamente el precio

"No hay ninguna decisión que vayas a tomar que sea más importante que el precio con respecto a tu valuación"

— Según relata Martin Casado sobre el consejo de Ben Horowitz

La intuición de muchos fundadores es fijar un precio bajo para ganar tracción, asumiendo que la distribución es la parte difícil y que pueden vender más caro después. Este es un error crítico. La dificultad de vender en las primeras etapas casi nunca tiene que ver con el precio; es una señal de falta de product-market fit o de un modelo de ventas incorrecto. Fijar un precio demasiado bajo canibaliza el mercado futuro y entrena a los clientes para devaluar la nueva categoría, lo que hace que sea increíblemente difícil subir los precios más tarde.

La metodología correcta es trabajar hacia atrás desde el modelo de ventas requerido para educar al mercado. A esto se le llama "Ingeniería Inversa del Precio" y funciona de la siguiente manera.

Paso 1. Diagnóstico de Categoría (¿Necesito un humano?)

Antes de poner un número, define el esfuerzo de venta.

Si es un mercado existente

El cliente ya sabe qué es. Puedes competir por precio bajo y vender por internet.

(enfoque en volumen)

Si es una categoría nueva

El cliente no entiende el problema. Necesitas a un Vendedor Humano experto para educar y "evangelizar".

(enfoque en margen)

Paso 2: Cálculo del Costo de Ventas

Identifica cuánto cuesta mantener a un profesional capaz de vender una visión compleja.

No sumes solo el sueldo. Incluye: salario base, comisiones por cumplimiento de meta, viáticos, seguros y herramientas.

Ejemplo

Un vendedor de alto nivel en software B2B cuesta aproximadamente **\$300,000 USD al año.**

Paso 3: Determinación de la "Capacidad de Cierre"

Acepta que un vendedor humano no es una máquina de spam; tiene límites físicos y de tiempo. En productos nuevos, los ciclos de venta son largos (6 a 12 meses).

Ejemplo

Un vendedor experto solo puede cerrar entre **6 y 10 tratos al año.** Si calculas más de eso para un producto que requiere educación, tu plan fallará por exceso de optimismo.

Paso 4: Definición del Factor de Rentabilidad

Un vendedor no puede solo "pagarse a sí mismo". Su trabajo debe poder financiar al resto de la empresa (Ingenieros, marketing, soporte y utilidad).

Un vendedor debe generar entre **2x y 3x** lo que cuesta.

Si el vendedor cuesta \$300k, su meta de ventas anual (cuota) debe ser de **\$600k a \$900k**

Paso 5: El Cálculo Final (La Ingeniería Inversa)

Aplica la fórmula para encontrar tu Precio Mínimo de Contrato (ACV):

$$\text{Precio Mínimo} = \frac{\text{Cuota Anual Requerida (Paso 4)}}{\text{Tratos Cerrables al Año (Paso 3)}}$$

Ejemplo con los números de la metodología:

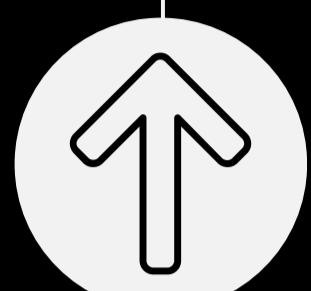
$$\$100,000 = \frac{\text{Cuota requerida: \$600,000}}{\text{Tratos realistas: 6}}$$

La regla de oro.

En creación de mercado, el precio alto no es avaricia; es el presupuesto necesario para construir el mercado que hoy no existe.

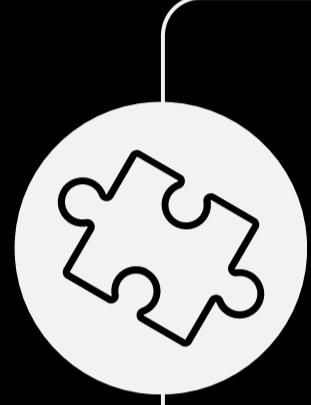
Aunque esta cifra específica proviene de vender software B2B para empresas, el principio subyacente, trabajar hacia atrás desde el costo de un modelo de ventas necesario para determinar un punto de precio viable, es universalmente aplicable, ya sea vendiendo a empresas de Fortune 500 o construyendo una red de entrega basada en motocicletas en zonas rurales.

Esta lógica conduce a un conjunto de reglas tácticas básicas de fijación de precios:



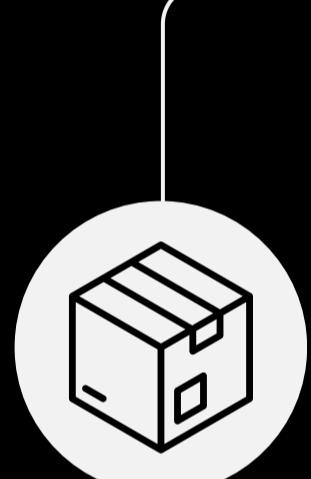
Ancla alto.

Es muy difícil subir los precios después de haber entrenado al mercado en que tu producto es barato. Empieza con un precio alto que respalde el movimiento de ventas necesario.



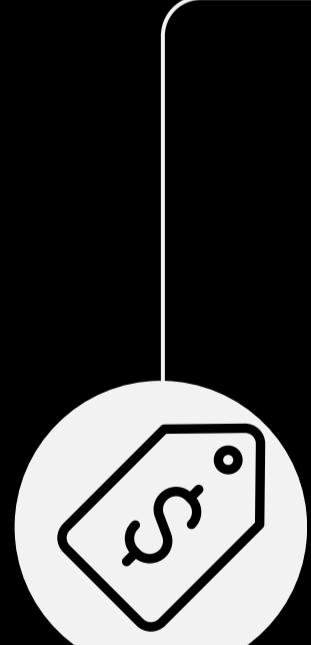
Mantenlo simple.

Al principio, evita los modelos de precios complejos con múltiples opciones. Enfócate en lo principal: lograr el ACV necesario para sostener tu modelo de ventas.



Nunca empaquetes.

No agrupes tu nuevo producto con uno más maduro para resolver un problema de distribución. Esto crea "shelfware", productos que se compran pero nunca se usan, y te impide establecer el valor independiente de tu producto. Debe ser un SKU independiente con un movimiento de ventas independiente.



Retrasa el precio público.

En la medida de lo posible, evita hacer públicos tus precios en las primeras fases del GTM. Es aconsejable posponer la revelación de tus precios hasta que el cliente potencial esté más avanzado en el proceso de venta. El objetivo es "ganar tiempo" para demostrar claramente que tu producto o servicio es la solución óptima para el problema que el prospecto busca resolver. De esta forma, el precio real se revela a través de una interacción directa con el equipo de ventas.



Cuenta bien la historia

En una situación de pre-mercado, el papel principal del marketing no es la generación de prospectos (leads), sino la educación y la creación del concepto. Como dice Casado, al principio, la historia de la empresa, sus "frijoles mágicos", es su única moneda. Es la narrativa utilizada para atraer inversionistas, primeros empleados y los primeros clientes cuando el producto no ha sido probado y la empresa no tiene nada más de valor tangible.

Refinar esta historia es un proceso agotador pero esencial. Requiere sacrificar detalles técnicos y características apreciadas por los fundadores para lograr un mensaje simple y significativo que resuene. "Probablemente pasamos seis meses solo refinando la historia de valor", recuerda Casado. Para lograrlo, Clayton Christensen en su libro "Competing Against Luck" nos da los parámetros con los cuales puedes construir una narrativa que conecte con el mecanismo causal del consumo en el segmento que buscas convertir.

Progresos.
¿Qué quiere lograr el cliente?

Define en este contexto lo que el cliente busca.

¿Qué quiere cambiar o mejorar?

¿Qué resultado considera valioso?

¿Por qué eso es importante ahora?

Obstáculos.
¿Qué se lo está impidiendo?

Identifica los bloqueos reales para este progreso.

¿Qué le está quitando tiempo, dinero o energía?

¿Qué es confuso, lento o frustrante?

¿Qué ya intentó y no funcionó?

Circunstancias.
¿Cuándo y en qué contexto ocurre?

Aterriza la situación concreta en la que se presenta la búsqueda de este progreso y los obstáculos para lograrlo.

¿En qué momentos aparece esta necesidad?

¿Con quiénes interactúa cuando sucede?

¿Qué presión externa influye?

Expectativas.
¿Qué espera de una buena solución?

Define el criterio de calidad del cliente y que tu solución tiene.

¿Cómo debería sentirse una solución correcta?

¿Qué sería “resolverlo bien” para él?

¿Qué no está dispuesto a volver a vivir?

Estos parámetros pueden estar presentes en tu pitch de ventas, en los brochures que utilices, redes sociales o cualquier otro touchpoint de la marca que vayas a utilizar.

Escoge bien tus canales

Ahora, en términos de canales, la efectividad en un mercado temprano es distinta a la de uno maduro. En la creación de categorías, necesitas canales que permitan la "evangelización" (explicación profunda) y el control del mensaje.



Es el canal principal para la diseminación de ideas en mercados nuevos. Necesitas un ser humano que pueda tener una conversación profunda y consultiva con el cliente para explicarle el problema. En etapas tempranas, el mejor vendedor es quien tenga el dominio técnica de la solución.



Los desarrolladores ahora controlan o influyen en el presupuesto de TI. Estrategias como el Open Source pueden crear un embudo de ventas masivo (top of funnel). Sin embargo, esto suele requerir un equipo de ventas directas posterior para cerrar contratos corporativos grandes.



En mercados emergentes o inexistentes, a veces el canal de distribución no existe y debes construirlo tú.

Ejemplos

Galanz (microondas en China) tuvo que construir su propia red de 5,000 tiendas porque los distribuidores existentes no servían al mercado masivo.

MicroEnsure (seguros) usó a las compañías de telefonía móvil como canal porque la red de agentes de seguros tradicional era demasiado cara e ineficiente.



Canales NO Adecuados (Dónde NO invertir)

El error más común es intentar usar atajos diseñados para mercados maduros.



Socios y Revendedores

Es el "top 5" de errores de startups. Los revendedores (como HP, IBM o consultoras) solo funcionan en mercados "Pull" (donde el cliente ya pide el producto). Ellos no van a evangelizar ni educar al mercado por ti.



Prensa y Relaciones Públicas (PR)

Casado señala que los artículos de prensa rara vez crean nuevos conceptos en la mente de los clientes ni generan valor comercial directo. La prensa es útil para reclutar empleados, pero ineficaz para adquirir clientes en mercados nuevos.

Conclusión

La tesis central de este análisis es que las innovaciones creadoras de mercado son un camino probado y repetible para generar prosperidad sostenible en las economías emergentes.

Desbloquean el potencial humano y construyen economías resilientes desde abajo hacia arriba. Para los emprendedores e inversionistas lo suficientemente audaces como para aventurarse en el reino del no consumo, el éxito no es una cuestión de suerte, sino de disciplina. La recompensa no es solo una empresa exitosa, sino la creación de una prosperidad duradera e inclusiva en un contexto donde no existía nada.

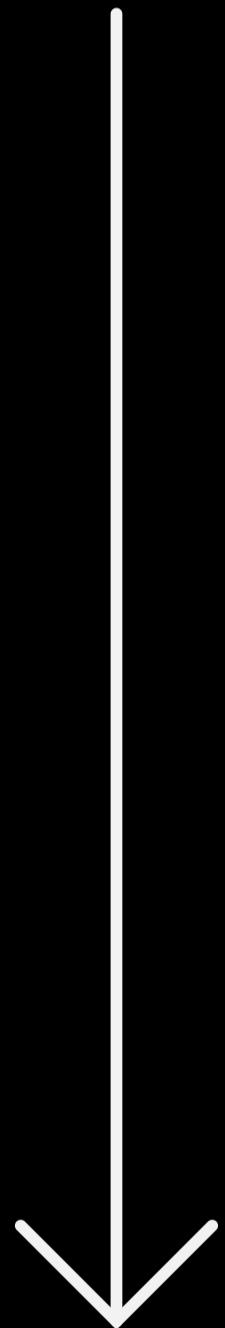




Si tienes algún proyecto y crees que necesitas ayuda para que salga al mercado, podemos ayudarte.



Conoce nuestro trabajo.



No olvides seguirnos en Instagram.
@kinez.services

ELEVAMOS TUS IDEAS ®

