/ METODOLOGÍA

Market Sizing

Dimensionamiento de mercado; TAM-SAM-SOM

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único: práctica de consultoría e inversión

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Estima de forma defendible cuánto vale un mercado y qué parte está de verdad al alcance de la empresa, con los supuestos a la vista.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cuánto vale realmente este mercado para nosotros, con qué supuestos, y cómo cambia la respuesta si esos supuestos fallan?

01 Problema que resuelve

Muchas decisiones de inversión se toman sobre cifras de mercado que nadie ha construido ni comprobado. Un número grande sacado de un informe acaba justificando una entrada, una inversión en capacidad o un objetivo comercial.

Market Sizing sirve para estimar de forma defendible cuánto vale un mercado y, sobre todo, qué parte está de verdad al alcance de la empresa. Obliga a poner los supuestos a la vista, para que se puedan discutir.

Señales de que puede hacer falta:

- se cita un informe con un número grande sin saber qué incluye;
- se confunde el mercado total con el que la empresa puede atender;
- se justifica una entrada con una cuota objetivo sin base competitiva;
- se presentan cifras con decimales que transmiten una precisión que no existe;
- nadie puede explicar de dónde sale el número cuando el consejo pregunta.

Cuándo aporta valor

- ✓ Entrada en un mercado, segmento o país nuevo.
- ✓ Lanzamiento de producto y decisiones de capacidad.
- ✓ Planes de crecimiento y objetivos comerciales.
- ✓ **Commercial Due Diligence** y valoración de oportunidades de compra.
- ✓ Priorización entre varias oportunidades con recursos limitados.
- ✓ Cuando un tercero (consejo, banco, inversor) exige justificar el potencial.

MARKET SIZING

Estima cuánto vale un mercado y qué parte está de verdad al alcance de la empresa

QUE UN MERCADO SEA GRANDE NO SIGNIFICA QUE LO SEA PARA NOSOTROS | Lo que cuenta es la parte a la que podemos llegar y la que podemos ganar de verdad.

1 · TAM, SAM Y SOM: DEL MERCADO TOTAL A LO QUE PODEMOS GANAR

TAM — MERCADO TOTAL Total Addressable Market

Todo lo que se gasta en nuestro tipo de producto, si llegáramos a todos los clientes posibles.

¿Cuánto vale todo el mercado de lo que vendemos?

↓ Se descuentan las zonas, segmentos, canales y registros donde no podemos vender.

SAM — MERCADO ACCESIBLE Serviceable Available Market

La parte que podemos atender con nuestro modelo actual.

¿A qué parte podemos servir de verdad?

↓ Se descuenta lo que no podemos ganar por capacidad, distribución, notoriedad y competencia.

SOM — MERCADO ALCANZABLE Serviceable Obtainable Market

La parte que podemos ganar en un plazo, frente a la competencia.

¿Qué cuota podemos conseguir a corto y medio plazo?

EJEMPLO ILUSTRATIVO

Máquinas de limpieza industrial: entrada en Portugal.

≈ 120 M€
todo lo que se gasta en máquinas de limpieza industrial en Portugal

≈ 45 M€
zonas con distribuidor y segmentos donde nuestra gama compite

4 – 6 M€
lo que podemos ganar en tres años

En el ejemplo: un mercado de 120 millones se queda en una oportunidad de 4 a 6 millones.

Clave: el TAM es el mercado de nuestro tipo de producto, no todo el sector. Cada nivel se calcula, no se copia de un informe.

2 · CÓMO SE ESTIMA

Por dos caminos distintos, que después se comparan

DE ARRIBA ABAJO top-down

Se parte de una cifra global del sector y se acota con porcentajes justificados.

Rápido y da el orden de magnitud, pero arrastra los errores de la fuente.

DE ABAJO ARRIBA bottom-up

Se parte de datos que se pueden comprobar y se multiplican:

Clientes posibles × % que compra × Compras al año × Importe medio

Más defendible, porque cada supuesto se discute por separado, pero más laborioso. En B2B y en empresas medianas suele ser el camino más sólido.

Se comparan los dos resultados

Si no coinciden, la diferencia es la información: hay un supuesto equivocado o un perímetro mal definido.

Cada supuesto se anota con su fuente y su grado de confianza.

Sin dos caminos comparados, la cifra no está lista para presentarla a un comité.

PRESENTA UN RANGO, NO UNA CIFRA EXACTA: «ENTRE 180 Y 240 MILLONES» DICE MÁS QUE «212,4».
Perímetro por escrito · La cuota se justifica con casos reales, no con deseos · El tamaño no dice nada de la rentabilidad

Fuente: práctica consolidada en consultoría estratégica, banca de inversión y capital riesgo, sin autor único; TAM, SAM y SOM según su uso más extendido.
Referencia: Koller, Goedhart y Wessels, Valuation (McKinsey & Company). Ejemplo ilustrativo con cifras inventadas y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de la práctica consolidada en consultoría estratégica, banca de inversión y capital riesgo (sin autor único); TAM, SAM y SOM según sus definiciones de uso más extendido (TechTarget; MaRS; Antler); referencia: Koller, Goedhart y Wessels, Valuation (McKinsey & Company). Nombres en español de los tres niveles: Emilio Llopis. Ejemplo ilustrativo con cifras inventadas: elaboración propia.

Cuándo no es la mejor herramienta

No conviene usarla, o no con esta profundidad:

- × **Si la decisión no depende del tamaño sino de la rentabilidad.** Un mercado grande puede ser poco atractivo; para entender cuánto se puede ganar está **Five Forces**.
- × **Si la decisión depende de la capacidad de competir, no del tamaño.**
- × **Si el mercado es tan incipiente que cualquier cifra sería especulativa.** Conviene decirlo y trabajar con **escenarios** o con pruebas de mercado. En mercados nuevos, la validación del ajuste producto-mercado (que se trata en **Lean Startup**) sustituye durante un tiempo a la estimación.

02 Entender

Qué es

Market Sizing es el trabajo de **estimar de forma defendible cuánto vale un mercado** y cuánto de ese mercado está realmente al alcance de una empresa concreta.

No da un dato: da una **estimación construida sobre supuestos explícitos**. Su calidad depende de que esos supuestos sean visibles y se puedan discutir.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta en dos bloques. A la izquierda (1), los tres niveles del mercado —TAM, SAM y SOM— con su definición, su pregunta y lo que se descuenta de un nivel al siguiente, y un ejemplo ilustrativo con cifras inventadas: un fabricante de máquinas de limpieza industrial que estudia entrar en Portugal ve cómo un mercado de unos 120 millones se queda en una oportunidad de 4 a 6 millones. A la derecha (2), los dos caminos para estimar —de arriba abajo y de abajo arriba— y la comparación entre ellos.

Los tres niveles del mercado: TAM, SAM y SOM

NIVEL	NOMBRE	QUÉ MIDE	PREGUNTA
TAM	Mercado total (*Total Addressable Market*)	Todo lo que se gasta en nuestro tipo de producto o servicio en el ámbito analizado, como si llegáramos a todos los clientes posibles, sin límites de geografía, canal o recursos	¿Cuánto vale todo el mercado de lo que vendemos?
SAM	Mercado accesible (*Serviceable Available Market*)	La parte del TAM que la empresa puede atender con su modelo actual: zonas donde opera, segmentos donde es competitiva, canales que tiene, registros y homologaciones	¿A qué parte podemos servir de verdad?
SOM	Mercado alcanzable (*Serviceable Obtainable Market*)	La parte del SAM que la empresa puede captar en un plazo dado, según su capacidad comercial, su distribución, su notoriedad y la competencia	¿Qué cuota podemos conseguir a corto y medio plazo?

/ IMPORTANTE

El TAM es el mercado de **nuestro tipo de producto**, no todo el gasto del sector. Es el error más frecuente al leer «mercado total».

/ **NOTA** · BM

En algunas presentaciones se utilizan cuatro niveles descriptivos: mercado total del sector, direccionable, accesible y capturable. Esta ficha utiliza TAM, SAM y SOM como estructura de referencia. En esa correspondencia, «direccionable» es el TAM; «accesible», el SAM; y «capturable», el SOM. El denominado «mercado total del sector» se plantea por encima del TAM en esas descripciones, pero no se incorpora aquí como nivel adicional, al no contar con una base documental suficientemente sólida. Algunas fuentes llaman al SAM *Serviceable Addressable Market* y al SOM *Share of Market*; las denominaciones pueden variar, por lo que importa comprobar qué incluye cada estimación.

Los elementos del método

1 Estimación top-down

Se parte de una cifra agregada (producción del sector, consumo nacional, número de empresas o de hogares) y se acota hasta el perímetro que interesa aplicando porcentajes justificados.

Ventaja: es rápida y da un orden de magnitud.

Riesgo: arrastra los errores de la fuente y de los porcentajes.

2 Estimación bottom-up

Se parte de unidades que se pueden observar —número de clientes potenciales, frecuencia de compra, ticket medio, consumo por unidad de capacidad instalada— y se multiplican.

Ventaja: suele ser más defendible, porque cada supuesto se puede discutir por separado.

Riesgo: es más laboriosa.

3 Triangulación

Se hacen las dos estimaciones y se comparan. Si difieren mucho, la diferencia es la información: indica un supuesto equivocado o un perímetro mal definido.

/ **CONSEJO** · BM

Un dimensionamiento sin al menos dos caminos independientes no debería presentarse a un comité.

4 Estructura de supuestos

Cada estimación debe poder desmontarse en sus supuestos. Para cada uno: el valor usado, su fuente, el grado de confianza (alta, media o baja) y el efecto si se equivoca (ver «Tabla de supuestos» en el kit).

/ **CONSEJO PRÁCTICO** · BM

Si un supuesto de confianza baja mueve el resultado de forma decisiva, ese supuesto es la prioridad de investigación. No lo es seguir afinando el modelo.

5 Sensibilidad y presentación

- **Rangos, no cifras únicas:** caso bajo, central y alto, con los supuestos que los diferencian.
- **Redondeo coherente con la incertidumbre:** un mercado estimado «entre 180 y 240 millones» comunica mejor que «212,4 millones».
- **Perímetro explícito:** qué incluye y qué no en producto, geografía, canal, eslabón de la cadena y horizonte temporal.
- **Valor y unidades:** en sectores con precios volátiles, las unidades son más estables y dicen más.

/ **NOTA**

Se evita a propósito la palabra «escenario» para esta sensibilidad. Así no se confunde con **Scenario Planning**, que es otra cosa.

6 Del SOM (mercado alcanzable) a la decisión

La cuota alcanzable no se da por supuesta: se justifica. Bases razonables:

- cuotas observadas de entrantes recientes en ese mercado;
- capacidad comercial y productiva propia;
- cobertura de canal;
- ritmo histórico de captación de clientes;

- barreras de movilidad del grupo al que se quiere acceder (**Strategic Groups**).

> / IDEA CLAVE
> Una cuota objetivo sin ninguna de esas bases es un deseo.

Qué no es

- **No es una previsión de ventas.** El tamaño es del mercado; la previsión es de la empresa.
- **No es un dato.** Es una estimación sobre supuestos explícitos.
- **No dice nada sobre la rentabilidad.** Un mercado grande puede ser estructuralmente poco atractivo (**Five Forces**).

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para dimensionar un mercado. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la práctica general del método; no procede de un autor original.

1 **Definir el perímetro por escrito**
Producto, geografía, canal, eslabón y horizonte, y si se mide en valor o en unidades.

2 **Elegir la unidad de medida**
La que mejor refleje la demanda real: toneladas, instalaciones, camas, licencias, horas.

3 **Construir la estimación bottom-up**
Con datos que se puedan observar.

4 **Construir la estimación top-down**
Con fuentes agregadas.

5 **Triangular y explicar la diferencia**
Si las dos estimaciones no coinciden, buscar el supuesto o el perímetro que lo explica.

6 **Documentar los supuestos**
Cada uno con su fuente y su grado de confianza.

7 **Hacer sensibilidad sobre los supuestos que más mueven el resultado**
Normalmente dos o tres.

8 **Estimar el SAM (mercado accesible) y el SOM (mercado alcanzable)**
Justificando los filtros aplicados.

9 **Presentar en rango**
Con el perímetro y los supuestos a la vista.

10 **Definir qué comprobar antes de comprometer inversión**
El supuesto crítico de confianza baja.

/ CONSEJO · BM

En B2B y en empresas medianas, el camino bottom-up suele ser el único sólido, porque las estadísticas agregadas rara vez encajan con el perímetro real. Una construcción habitual es: censo de clientes potenciales (por actividad, tamaño o parque instalado) × penetración × frecuencia × ticket medio. El censo se construye con registros de actividad económica, asociaciones y conocimiento del canal.

/ CONSEJO · BM

Pocas entrevistas, bien elegidas, pueden calibrar la frecuencia de compra y el ticket medio. El número depende de lo distinto que sea el mercado y de cuánto contraste haga falta. Conviene hablar con distribuidores e instaladores, que ven varias marcas.

/ IMPORTANTE · BM

En la internacionalización, los filtros del SAM suelen ser decisivos: homologaciones, distribución, servicio posventa. Un TAM grande con un SAM pequeño es el error clásico de las entradas fallidas.

/ CONSEJO · BM

Al final, el trabajo debe quedar en tres piezas: la ficha de dimensionamiento con rango, supuestos y sensibilidad; un mapa del SAM por geografía o segmento; y la lista de comprobaciones pendientes antes de invertir.

Kit práctico

Ficha de dimensionamiento

CAMPO		CONTENIDO
01	Perímetro (producto, geografía, canal, eslabón, horizonte)	
02	Unidad de medida	
03	Estimación bottom-up y su lógica	
04	Estimación top-down y su lógica	
05	Diferencia y explicación	
06	TAM: perímetro y cálculo	
07	SAM (mercado accesible): filtros aplicados	
08	SOM (mercado alcanzable): base de la cuota estimada	
09	Rango final (caso bajo / central / alto)	
10	Supuesto crítico a comprobar	

Tabla de supuestos

SUPUESTO	VALOR USADO	FUENTE	CONFIANZA (ALTA / MEDIA / BAJA)	EFECTO SI SE EQUIVOCA

Fuentes habituales

- **Oficiales:** institutos de estadística, aduanas y comercio exterior, registros sectoriales, licitaciones públicas.
- **Sectoriales:** asociaciones, colegios profesionales, ferias, revistas técnicas.
- **Empresariales:** cuentas depositadas de competidores y clientes, informes anuales, notas de prensa.
- **De campo:** entrevistas con clientes, distribuidores, prescriptores e instaladores. En B2B suelen ser la mejor fuente de frecuencia de compra y ticket medio.
- **Propias:** el histórico de la empresa, que permite calibrar los supuestos con una realidad conocida.

Preguntas de control

- ☐ ¿Qué incluye exactamente esta cifra y qué deja fuera?
- ☐ ¿De dónde sale cada supuesto y quién lo ha contrastado?
- ☐ ¿Qué pasa con el resultado si el supuesto principal se equivoca en un tercio?
- ☐ ¿Coinciden el camino top-down y el bottom-up? Si no, ¿por qué?
- ☐ ¿La cuota que asumimos la ha logrado alguien en este mercado?
- ☐ ¿Presentamos un rango o una falsa cifra exacta?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Copiar una cifra de un informe sin saber qué incluye	Reconstruirla o, como mínimo, documentar su perímetro.
Confundir el TAM con lo que podemos ganar	Aplicar y justificar los filtros del SAM y del SOM.
Falsa precisión	Rangos y redondeo coherente con la incertidumbre.
Supuestos invisibles	Tabla de supuestos con fuente y confianza.
Una sola vía de estimación	Triangular siempre que sea posible.
Cuota objetivo sin base	Justificar con referencias observadas.
Confundir dimensionamiento con previsión de ventas	El tamaño es del mercado; la previsión es de la empresa.

Limitaciones

- **El resultado depende por completo de los supuestos** y de la calidad de las fuentes.
- **En mercados fragmentados o poco documentados, el margen de error es amplio** y debe declararse.
- **El tamaño no dice nada sobre la rentabilidad:** un mercado grande puede ser estructuralmente poco atractivo (**Five Forces**).

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos mucho el TAM, SAM y SOM, sobre todo en dos tipos de proyectos.

En los planes estratégicos es la base de las previsiones y de las cuentas de explotación previsionales de cada escenario que planteamos (**Scenario Planning**). Es especialmente útil cuando la empresa entra en mercados nuevos, se internacionaliza o abre canales nuevos, porque ahí no hay un histórico del que partir.

En las transformaciones de Go-to-Market es la base de las previsiones comerciales, que son una parte importante del plan de ventas, aunque no la única.

Lo más difícil, y donde creemos que aportamos más, es definir el SOM: la cuota que de verdad se puede alcanzar según las capacidades de la empresa y su competencia. De esa cifra sale la previsión.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Market Sizing suele entrar en el diagnóstico que prepara una decisión de entrada, inversión, capacidad u objetivos comerciales. Responde a una pregunta concreta: cuánto vale el mercado y qué parte está a nuestro alcance. No dice si ese mercado es un buen negocio ni cómo competir en él: es una pieza del análisis, no la decisión.

La lógica del orden es esta: primero se estima cuánto vale el mercado; después se analiza cuánto se puede ganar en él por cómo funciona; y, por último, dónde se acumula el beneficio dentro del mercado dimensionado.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Market Sizing no tiene un autor original que la conectara con otras herramientas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Market Sizing.
Dice cuánto vale el mercado (TAM) y qué parte es accesible (SAM) y alcanzable (SOM).

2 Five Forces.
Tamaño y atractivo son cosas distintas: el dimensionamiento dice cuánto; la estructura del sector dice cuánto se puede ganar.

3 Profit Pools.
Muestra dónde se acumula el beneficio dentro del mercado dimensionado.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Granularity of Growth** → si hay que desagregar el crecimiento en unidades pequeñas; se apoya en dimensionamientos finos.
- **Go-to-Market Strategy** → porque el mercado accesible depende del canal y la cobertura que se decidan.
- **Commercial Due Diligence** → en operaciones de compra, donde el dimensionamiento es una pieza estándar del análisis de mercado.

05 Profundizar

Origen y evolución

Market Sizing **no tiene un autor único** ni una fuente original. Es una práctica consolidada en consultoría estratégica, banca de inversión y capital riesgo, de origen difuso.

Las etiquetas TAM, SAM y SOM proceden del lenguaje de la inversión. Sus definiciones varían algo entre fuentes; esta ficha adopta las de uso más extendido (ver «Los tres niveles del mercado» en Entender). No se atribuye su origen.

Lecturas recomendadas

Referencias útiles para fundamentar el método:

- Koller, T., Goedhart, M. y Wessels, D. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. McKinsey & Company / Wiley. Tratamiento del dimensionamiento de mercado y de la construcción de supuestos en la proyección de ingresos.
- Manuales de due diligence comercial de las principales firmas, para la estructura de análisis de mercado.
- TechTarget (2023). TAM SAM SOM. Definición de las tres siglas tal como se usan habitualmente. https://www.techtarget.com/enterprise-software/definition/TAM-SAM-SOM
- MaRS Discovery District. Total Addressable Market: A Beginner's Guide to Market Sizing. Definiciones de TAM, SAM y SOM y cálculo de arriba abajo y de abajo arriba. https://learn.marsdd.com/article/total-addressable-market-a-beginners-guide-to-market-sizing

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin autor único: práctica consolidada en consultoría estratégica, banca de inversión y capital riesgo (Origen difuso).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.