

L U M B R E



¿Cuántos son y cuánto dejas por cliente? Mercado y economía unitaria

Materia: Administración y dirección

05/10/2026

Antes de empezar

Que dos vecinos paguen no prueba un negocio: hacen falta suficientes clientes posibles y que cada uno deje dinero. Este módulo dimensiona «Pan en Casa» sin engañarse: primero el tamaño realista del mercado con TAM, SAM y SOM; después la economía unitaria, la prueba de fuego de una suscripción: cuánto aportas por cliente (margen), cuánto cuesta conseguirlo (CAC) y cuánto vale en su vida (LTV). Un negocio grande con economía unitaria negativa se hunde más rápido cuanto más crece.

QUÉ APRENDERÁS

- Estimar el mercado alcanzable con TAM/SAM/SOM y calcular la economía unitaria (margen de contribución, costo de adquisición y valor de vida del cliente) para juzgar la viabilidad del negocio.

Dos clientes que pagan no son un mercado

La preventa de Diego funcionó: 13 de 40 vecinos pagaron. Ahora viene la pregunta que separa un **negocio** de un **hobby con reparto**: ¿hay **suficientes** clientes como para que esto valga la pena, y **cada uno deja dinero**? Son dos cuentas distintas y hay que hacerlas en orden, porque responder mal la primera es construir algo pequeño, y responder mal la segunda es construir una máquina de perder dinero en grande.

Para la primera usamos tres círculos concéntricos que bajan de lo soñado a lo alcanzable: el **TAM** (mercado total: todos los que compran pan), el **SAM** (mercado alcanzable: los que podrían y querrían tu servicio) y el **SOM** (lo que de verdad puedes capturar en un plazo realista). No se busca el TAM enorme que impresiona en una presentación; se busca un **SOM honesto** que ya haga viable el negocio.

Mercado de «Pan en Casa» en tres círculos (hogares)

Círculo	Qué significa	Estimación de Diego
TAM · mercado total	Hogares que compran pan en la ciudad	500,000
SAM · alcanzable	Hogares de su zona que pagan por pan artesanal y aceptan entrega	20,000
SOM · obtenible	Los que puede atender y capturar en 18 meses ($\approx 2\%$ del SAM)	400

Fíjate en el salto: de 500,000 «posibles» a **400 realistas**. Ese SOM de 400 suscriptores ya es un negocio: a 450 pesos al mes, da unos 180,000 de ingreso

mensual. Pero solo importa si **por cada suscriptor Diego gana dinero de verdad**. Y aquí entra la **economía unitaria**, que se mira **de a uno** antes de mirar el total.

Desglosemos un cliente de «Pan en Casa» al mes (MXN):

- **Precio** de la suscripción: 450.

- **Costo variable** por cliente: 240 del pan que le compra a Tres Ríos + 90 de empaque y transporte = 330.

- **Margen de contribución** mensual por cliente: $450 - 330 = 120$. Eso es lo que cada cliente aporta cada mes a cubrir los costos fijos y a dejar ganancia.

A esto se suman dos números que todo negocio de captación paga tiene:

- **CAC** (costo de adquisición): cuánto gastas en conseguir un cliente. Diego invirtió 6,000 en publicidad y obtuvo 30 clientes: $CAC = 6,000 \div 30 = 200$.

- **LTV** (valor de vida del cliente): cuánto margen te deja antes de irse. Si en promedio un suscriptor se queda 6 meses: $LTV = 120 \times 6 = 720$.

1. En «Pan en Casa», el margen mensual por cliente es 120, el CAC es 200 y el cliente dura en promedio 6 meses ($LTV = 120 \times 6 = 720$). Calcula la razón LTV/CAC . Escribe solo el número con un decimal (por ejemplo 2.5).

Respuesta: (veces)

2. Un competidor le ofrece a Diego crecer rapidísimo: regala el primer mes para llenar de suscriptores. Si el margen mensual es 120 y el CAC 200, ¿qué efecto tiene regalar el primer mes?

- ☐ Mejora la economía unitaria porque atrae más clientes
- ☐ Empeora el LTV y puede volver la razón LTV/CAC menor que 1, porque renuncias a 120 del margen que duraba la relación, mientras el CAC de 200 lo pagas igual
- ☐ No cambia nada, el primer mes no cuenta
- ☐ Reduce el costo variable del pan de Tres Ríos

3. «Presentar un TAM gigante (los 500,000 hogares que compran pan) es la mejor forma de mostrar que el negocio es grande.»

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

4. Clasifica cada número de Diego según a qué pregunta de viabilidad responde:

Elementos:

- SOM: 400 suscriptores alcanzables en 18 meses
- Margen de contribución mensual: 120 por cliente
- CAC: 200 por cliente adquirido
- SAM: 20,000 hogares en la zona que podrían usarlo
- $LTV/CAC = 3.6$ veces

Tamaño de mercado (¿hay suficientes?)	. . .
Economía unitaria (¿cada uno deja dinero?)	. . .

El mercado grande no salva una unidad que pierde dinero: solo hace que pierdas más rápido.

— Lumbre · Programa de Dirección

5. Toma tu idea (o «Pan en Casa») y haz las dos cuentas en orden. Primero el mercado: estima TAM, SAM y SOM con números conservadores y anota en cuánto tiempo capturarías ese SOM. Después la economía unitaria de UN cliente: precio, costo variable, margen por periodo, cuánto te cuesta conseguirlo (CAC) y cuánto dura (LTV). Calcula LTV/CAC. Si la razón es menor que 3 y el SOM es chico, tienes un pasatiempo; si el margen por cliente es negativo, crecer te hunde. Escribe qué número, de todos los que calculaste, te da más miedo y por qué.

No te enamores del TAM. El número que manda es el margen por cliente: si es positivo y el LTV/CAC pasa de 3, el resto se construye; si no, cambiar de tamaño no cambia el problema.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- TAM es el mercado total, SAM el alcanzable y SOM lo que capturas en un plazo realista.

- Lo que hace negocio al negocio es el SOM honesto, no el TAM que impresiona.
- Margen de contribución por cliente = precio – costo variable.
- CAC es cuanto cuesta conseguir un cliente; LTV es cuanto margen deja antes de irse.
- La razón LTV/CAC sana suele exigir al menos 3 veces; por debajo de 1 cada cliente pierde dinero.
- Con economía unitaria negativa, crecer agrava el problema en lugar de resolverlo.

Preguntas clave del tema

1. ¿Cuántos clientes alcanzables hay de verdad (SOM) y en cuánto tiempo?
2. ¿Cuánto dejo por cliente cada periodo (margen de contribución)?
3. ¿Cuánto me cuesta conseguirlo (CAC) y cuánto vale en su vida (LTV)?
4. ¿La razón LTV/CAC permite crecer o cada cliente nuevo aumenta la pérdida?
5. ¿Estoy confundiendo un TAM grande con un negocio viable?

Lo que debes poder hacer

- Estimar TAM, SAM y SOM con supuestos conservadores.
- Calcular margen de contribución, CAC y LTV de un cliente.
- Juzgar la viabilidad con la razón LTV/CAC.
- Detectar cuando una economía unitaria negativa hace que crecer empeore el negocio.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE
EN LUMBRE

6. Chequeo: mercado y economía unitaria



Siguiente paso del curso (M04): Diego ya sabe si hay mercado y si cada cliente es rentable. El módulo final reúne toda la evidencia en un **expediente de validación** y enfrenta la decisión difícil: **continuar** con números que cuadran, **pivotar** cambiando una hipótesis, o **abandonar** sin culpa. Ahí aprenderás a distinguir la terquedad que se aferra a la inversión hundida de la perseverancia que vale la pena.

Referencia curricular

Materia:	Administración y dirección
-----------------	----------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://empresa.lumbre.lat/object/pde-e2-08-m03-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat