

Módulo 2. Métricas de crecimiento clave

Introducción

Antes de introducirnos de lleno en la medición del desempeño y crecimiento de tu emprendimiento, es necesario aclarar un concepto esencial que te hará analizar si tu proyecto está preparado para escalar o aún no. Nos referimos al encaje producto-mercado (*product market fit*, en inglés).

En el mismo sentido que el encaje problema-solución sirve para asegurar que encuentres el problema que solucionar, el encaje producto-mercado te permitirá determinar si la solución para ese problema tiene un mercado grande o conveniente para captar. Marc Andreessen, cofundador de la empresa *Netscape Communications Corporation* y uno de los principales socios de la sociedad de capital de riesgo *Andreessen Horowitz*, lo define como “estar en un buen mercado con un producto que pueda satisfacer ese mercado” (2007, <https://goo.gl/pfD22Q>). Es decir, encontrar un buen mercado que esté en expansión y que soporte tu negocio en el corto y largo plazo.

De esta manera, el encaje producto-mercado te ayuda a definir la capacidad de ese mercado en virtud de tu negocio, y la capacidad de tu producto para afrontar las necesidades de ese mercado. Asimismo, muchos especialistas coinciden con Andreessen al contar su experiencia, en la que asegura que la causa de muerte de las startups está íntimamente relacionada con la definición de este encaje, catalogando en dos instancias la vida del emprendimiento: antes del encaje producto-mercado (BPMF o *before product-market fit*, en inglés) y después del encaje producto-mercado (APMF o *after product-market fit*, en inglés). Y, por consiguiente, recomienda que una startup BPMF cambie todo lo que sea necesario para llegar al producto-mercado, así sea que deba reestructurar el producto, migrar de mercado, reemplazar personas, etcétera, pues es la manera de hacer su emprendimiento escalable (Andreessen, 2007).

¿Por qué es tan importante el encaje producto-mercado? Autores como Rayn Law (2017) enumeran una serie de razones para explicar este ajuste:

- 1) **Cambia tus prioridades:** antes de encontrar el encaje, tu prioridad fue desarrollar el producto o servicio, inclusive hasta pivotar si fue necesario. Con el encaje producto-mercado encontrado, los indicadores comienzan a tener mayor solidez y el mercado demuestra que puede respaldar tu negocio, sabiendo que tu producto resuelve una necesidad relevante. Esto te tranquilizará a la hora de buscar o aumentar las inversiones para el crecimiento del emprendimiento.

- 2) **Asegura que se podrá escalar:** justamente, confirmando que existe un mercado para tu producto y que este resuelve sus problemas, será más sencillo “pegar el salto” y comenzar a planificar el crecimiento.
- 3) **Los mercados cambian y necesitas cambiar con ellos:** el avance tecnológico promueve el cambio constantemente y a un ritmo muy acelerado, lo que genera que tanto el producto como el mercado también se vean afectados por estos cambios. Sin embargo, una revisión periódica del encaje te permitirá estar atento y evaluar los factores clave que soportan tu negocio, como así también asignar los recursos necesarios para adaptarse a corto y mediano plazo.
- 4) **Los malos cálculos de PMF (*product-market fit*) matan a las empresas de Software como Servicio (o SAAS, por *Software as a Service*, en inglés):** es muy común que suceda que, al no tener el encaje producto-mercado, lo primero que pienses es que no eres buen vendedor o que no estás hecho para los negocios o que tu equipo no está lo suficientemente comprometido con el proyecto, pero nunca piensas que lo que “está mal” es el producto o el modelo de negocios. Esto es muy riesgoso, ya que puede generar que decidas terminar con el emprendimiento sin antes haberle dado una oportunidad. Cuando realmente tienes un encaje producto-mercado, tus clientes te lo hacen saber, con verdaderas métricas de crecimiento y entusiasmo y urgencia de tus clientes por adquirir tu producto o servicio.
- 5) **Evita que tu startup se convierta en un “muerto vivo” o “zombie”:** esto ocurre cuando tu emprendimiento no puede continuar creciendo al ritmo esperado y te encuentras con un producto que resuelve necesidades, pero que no es esencial para la vida de tus clientes; por ende, te cuesta poder insertarlo en el mercado y el crecimiento de tu startup se ve estancado, de modo que puede llegar al punto de equilibrio, pero sin poder continuar creciendo.

Ahora bien, ¿qué factores pueden perjudicar la definición del encaje producto-mercado? Ben Wiener (2014) enumera tres aspectos que pueden provocar el fracaso de una startup de conseguir el encaje producto-mercado, y estos son:

- 1) **Tamaño real del mercado:** como vimos en módulos anteriores, cuando se estima el tamaño del mercado, es de capital importancia tener en cuenta que el producto debe coincidir con las necesidades de la mayoría del mercado y no solo con las de aquellos clientes tempranos que se animan y quieren probar nuevas experiencias.
- 2) **Disposición a pagar:** dijimos varias veces que hay un gran abismo entre construir un producto que la gente quiera y construir uno por el que la gente pague. Muchas veces, el deseo de las personas de usar tu producto no es más que eso: un deseo. Pero no están dispuestos a pagar por él. Entonces, puede ser que tu producto se ajuste al mercado, pero que el mercado no pueda sostener ese producto. Por ende, debes desarrollar tu habilidad para monetizar el uso de tus productos.
- 3) **Soluciones adecuadas:** este factor tiene que ver con lograr el encaje producto-mercado, también, cambiando el comportamiento del mercado, fundamentalmente

cuando el producto es una solución innovadora, ya que los clientes tienden a consumir productos por costumbre o moda, aunque estos no resuelvan eficientemente sus necesidades (Wiener, 2014).

Nuestra insistencia en el encaje producto-mercado coincide con la experiencia de muchos de los especialistas que venimos nombrando, quienes reconocen que las métricas **tradicionales** (por ejemplo, cantidad de usuarios, ventas, costos) no importan hasta que se logre este encaje. A partir de allí, se vuelven fundamentales para el éxito y el crecimiento.

Unidad 2.1 Las métricas clave de crecimiento

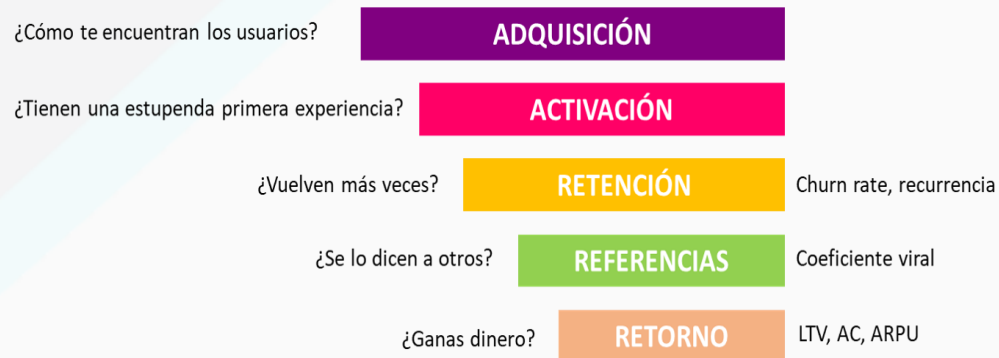
Popularizadas por Dave McClure (2007) y conocidas también como métricas piratas por su pronunciación AARRR, este acrónimo hace referencia a las siguientes acciones:

- “Adquisición (acquisition).
- Activación (activation).
- Retención (retention).
- Referencias o recomendación (referral).
- Retorno (revenue)”. (McClure, 2007, <https://goo.gl/KoANHq>)

McClure (2007) es uno de los fundadores de 500 Startups, aceleradora de empresas muy reconocida en Estados Unidos, y están directamente vinculadas con el uso del embudo obtener-mantener-crecer clientes (get-keep-grow, en inglés). Estas métricas son muy utilizadas para productos o servicios web, pero también son asimilables a cualquier industria como, por ejemplo, en una tienda de ropa:

- **Adquirir:** personas que se detienen en la vidriera.
- **Activar:** personas que ingresan al local y consultan.
- **Retener:** tiene 2 instancias: la primera hace referencia al interés demostrado, esto puede quedar de manifiesto por ejemplo por el tiempo que la persona pasa en la tienda. y la segunda una vez que el cliente compra por primera vez, puede referirse a la fidelización del cliente que continúa comprando en la tienda en próximas ocasiones.
- **Referir:** cliente que cuenta la experiencia a otro cliente, haciendo que este último decida comprarte.
- **Retornar o Monetizar:** momento en el que el cliente finalmente compra.

Figura 1. Embudo obtener-mantener-crecer clientes



Fuente: elaboración propia.

Es importante entender que el Embudo se ajusta a cada tipo de Modelo de Negocios. Las etapas son las mismas, pero el orden puede variar.

El embudo de McClure, nace originalmente para empresas de Servicios de Software en Internet (SAAS), y sigue orden es el que se muestra en la Figura 1. Luego el mismo evoluciona y es tomado por los emprendedores adaptados a sus modelos de negocios.

Por ejemplo, en algunos casos la etapa de Referidos se coloca al final. En otras situaciones, la etapa de Retención y Retorno pueden conmutar ya que depende del tipo de negocio. En los casos de servicios por internet y sitios web, ocurre que los clientes antes de decidir comprar (pagar por el servicio), vuelven reiteradas veces al sitio web, por diferentes motivos que veremos más adelante, y finalmente deciden comprar.

En otros casos en que la activación no depende de la retención, la misma se mide en función de la fidelización de los clientes, esta puede ser también una etapa en sí misma, al final del embudo.

En Incutex elaboramos un modelo único que integra todas las métricas del embudo y comprenderán cabalmente en las actividades prácticas. A continuación, les compartiremos los datos fundamentales:

El embudo dice AAARR y nosotros hablamos de A, C, R, F, TicketM, y se vinculan así:

- 1) **Adquisición:** lo medimos como la cantidad de Leads y lo llamamos ATRAEMOS (A)
- 2) **Activación:** lo medimos con la Tasa de Conversión de Leads y la Tasa de Conversión de Usuarios y lo llamamos CONVERTIR (C).
- 3) **Retorno o Monetización:** lo medimos con $(A * C + R + F) * \text{Ticket Medio}$, donde:
A= ATRAEMOS: Conseguimos financiamiento y leads a bajo costo
C= CONVERTIMOS: Los leads se registran y pagan
R= RETENEMOS: Nuestros clientes no se dan de baja
F= FIDELIZAMOS: Nuestros clientes están fascinados

Tabla 1. Referencias de nuestro embudo

Adquisición: Lo medimos como la cantidad de Leads y lo llamamos ATRAEMOS	ATRAEMOS: Conseguimos financiamiento y leads a bajo costo
Activación: Lo medimos con la Tasa de Conversión de Leads y la Tasa de Conversión de Usuarios y lo llamamos CONVERTIR.	CONVERTIMOS: Los leads se registran y pagan
Retención y Referencia: Lo medimos como la cantidad de clientes nuevos que no se nos dan de baja (RETENCIÓN) como así también los clientes viejos que permanecen (FIDELIZACIÓN). Se explora más en detalle a partir de la definición de Cohortes a través de los Coeficientes de Retención al igual que la Referencia que lo medimos con el Coeficiente de Viralidad.	RETENEMOS: Nuestros clientes no se dan de baja
	FIDELIZAMOS: Nuestros clientes están fascinados
Retorno o Monetización: Lo medimos con $(A * C + R + F) * \text{Ticket Medio}$	Incrementamos el ticket promedio
	RESULTADO: Vendemos

Fuente: elaboración propia.

Adquisición

Sirve para medir cómo hacen los usuarios para encontrarte, teniendo en cuenta que estos utilizan diferentes canales, como:

- Posicionamiento en buscadores como Google;
- Relaciones públicas;
- Redes sociales, publicidad y orgánico;
- Campañas de contenido, como blogs;
- Publicidad directa, como en televisión, diarios o radio;
- Publicidad Bajo la Línea (BTL o *below the line*, en inglés): esta es una modalidad, no masiva, de comunicación para comercializar en segmentos específicos de mercado.

Requiere ser muy creativo y original para promocionar productos o servicios, aprovechando las oportunidades que se generan con los nuevos canales para colocar publicidad. Se pueden combinar diferentes tipos de promociones como las tradicionales de vía pública, con las de medios masivos (TV y radio), eventos multitudinarios, redes sociales y demás.

Entre los canales para la promoción de productos o servicios, puedes encontrar:

- red de afiliados;
- e-mail, e-mail marketing, campañas de e-mail;
- aplicaciones y widgets.

A través de la utilización de uno o la combinación de varios de estos canales, los potenciales clientes llegan a la página de aterrizaje —más conocida como landing page, en inglés— con toda la información sobre el producto o servicio e, inclusive, hoy en día con la posibilidad de adquirirlo online a través de tarjeta de crédito, Paypal, transferencia u otros medios de pago.

Si pensáramos en la tienda del ejemplo que pusimos previamente (tienda de ropa), estaríamos hablando de todos los esfuerzos que hicimos para que una persona se detenga frente a nuestra vidriera.

Debes detectar la combinación que te genere menos costos y mayor rendimiento o resultados, captando a la mayor cantidad de potenciales usuarios posible. Google Analytics es la herramienta más accesible para emprendedores que se encuentren en esta etapa. También se recomienda utilizar Google Trends, que detecta las palabras más buscadas por tus potenciales usuarios para utilizarlas en tus publicidades.

Activación

Luego de la adquisición, lo que necesitas saber es la cantidad de clientes que consigues que muestren interés o realicen algún tipo de acción hacia tu producto o servicio, es decir, comprobar la utilización exitosa del producto, por primera vez, de parte de los clientes.

Volviendo al ejemplo de la tienda de ropa, estaríamos refiriéndonos a la persona que se detuvo en la vidriera, ingresó al local y se probó algunas prendas.

Esta puede ser gratuita, por ejemplo, entregando 1 mes gratis de uso del producto o servicio, como Netflix. El objetivo es que los usuarios tengan una buena y feliz experiencia. Se recomienda hacer varios diseños distintos de la landing page para validar qué es lo que más atrae al cliente, si es entendible la página y cuáles son los pasos que el cliente debe realizar dentro de ella.

Muchas veces sucede que ingresas a un sitio web y no tienes idea dónde encontrar la información, de qué se trata el producto o qué se supone que debes hacer. Dichas páginas están diseñadas sin tener en cuenta al usuario y su experiencia de uso. Para que la activación ocurra, eso no debe suceder. Si te interesa saber más sobre el diseño de sitios web, te recomendamos la lectura del libro *No Me Hagas Pensar (Don't Make Me Think, en inglés)*, de Steve Krug.

Por lo general, se considera que las personas pasan un máximo de 30 segundos en cada página web, miran entre 2 y 3 páginas o partes de ella, hacen entre 3 y 5 clics aquí y allá, con suerte, utilizan alguna otra característica de ella y luego se largan de allí. Más adelante veremos el tema de la retención de clientes.

Debes tener muy en claro qué es lo que quieres que el cliente haga en tu página web una vez que ingrese por primera vez. Debes darle instrucciones y señales claras, indicando dónde hacer clic para iniciar, dónde dejar sus datos, cómo hacer para compartir el sitio con un amigo o conocido.

Asimismo, no te puede faltar la medición relacionada con la cantidad de personas que ingresan al sitio y se van, luego de 30 segundos, sin realizar ninguna de las acciones que propones. Este es conocido como el índice de rebote, el cual debes medir para mejorarlo.

Se recomienda utilizar tres métricas básicas aquí:

- 1) Cantidad de páginas visitadas.
- 2) Tiempo de permanencia.
- 3) Conversiones (cuántos se suscribieron, pagaron, se anotaron para el mes gratis, etc.).

Dos herramientas clave para esta etapa son Hotjar y SimilarWeb. La primera te muestra mapas de calor que representan el comportamiento de tus clientes en tu página web, para poder comprender a dónde se detienen más, si están perdidos o si tienen claro cuáles pasos deben seguir. La segunda herramienta se utiliza para medir la cantidad de visitas al sitio, el porcentaje de rebote y la permanencia de los usuarios en el.

Retención

Una vez que hayas conseguido activar a tus usuarios, necesitarás medir cuáles de ellos regresan al sitio y cuántos son, ya que no todos volverán recurrentemente. Una vez que el cliente ingresó a tu sitio y comienza a hacer uso del producto o servicio de manera gratuita, debes mantener su nivel de interés a través de e-mails, notas de blog, eventos, generación de contenido de interés, es decir, continuar agregándole valor al cliente. Algunas empresas envían e-mails cada 3 días a sus clientes, y otros de manera semanal o mensual con el objetivo de mantener vivo el interés e involucramiento del cliente.

Otra herramienta es enviar las mejores novedades de la semana o mantener al cliente actualizado con las últimas noticias y herramientas populares del rubro. Por ejemplo, si tienes un servicio de consultoría para pymes y cuentas con un sitio web para captar a los clientes de manera online, puedes enviar un e-mail semanal con las últimas noticias económicas que beneficien a pymes, lanzamiento de nuevos programas de apoyo del gobierno, herramientas de gestión para pymes, etcétera. Pero presta atención a un asunto importante: esta opción debe incluir un sistema sencillo también para que el cliente pueda desuscribirse de estos e-mails y no quedar atrapado en un bombardeo de información y publicidad.

Se recomienda que el 80 % del contenido relevante se exprese mediante el título para captar la atención del lector y generar la apertura y lectura del cuerpo del e-mail. Existen herramientas para medir cuántas personas abrieron el e-mail, cuántas lo leyeron, cuántas hicieron clic y en dónde. Siempre recuerda incluir links a tu sitio o a notas de tu blog en el email.

No olvides medir la cantidad de clientes activos en el tiempo, es decir, cómo estos se distribuyen en el tiempo. A su vez, el índice de pérdida de clientes activos para actuar en consecuencia te será de gran utilidad, como así también analizar el tiempo de vida del cliente.

Para poder realizar un seguimiento adecuado de la retención, necesitas plantear metas acordadas, tales como, por ejemplo:

- Cantidad de visitas por mes por cliente: 1 a 3.
- Índice de apertura de los emails semanales: 20 %.

- Índice de clics en los emails 2 %.
- Bajo índice de spam. Una recomendación para que tengas en consideración es que, cuando colocas muchos links en los emails que envías, Google tiende a detectarlos como spam y, por ende, el cliente nunca llegará a leerlos.
- Alto ciclo de tiempo de vida del cliente.
- Bajo índice de pérdida de clientes recurrentes.
- Detectar a tus clientes fanáticos.

Por último, tienes que averiguar de dónde provienen tus clientes, si tu mayor fuente de visitas es de Facebook, Twitter, publicidad en Google AdWords o televisión.

Referidos

Cuando a los clientes les gusta tanto el producto que lo refieren a su red de contactos. En promedio, 8 de 10 clientes tienen potencial para ingresar en un programa de referidos. Una opción es generar incentivos para que los clientes refieran el producto o servicio a su red de contactos. Por ejemplo, Dropbox, el servicio de almacenamiento de documentos online, en sus comienzos regalaba 500 MB a cada usuario que refiriese exitosamente el producto. Esto incentivó a millones de usuarios a aumentar su capacidad de almacenamiento online y Dropbox se volvió el producto más utilizado para este fin en el rubro.

Para dar curso a estos programas, es necesario que conozcas bien la estructura de costos de tu negocio, tus costos marginales por cada nuevo cliente, usuario o cuenta activada. Mientras no genere costos extra, debes “regalar” el producto o servicio a cuantos clientes puedas (por un tiempo determinado) para aumentar tu cantidad de clientes. En otros casos, quien cubre estos costos es la inversión. Las recomendaciones pueden realizarse por e-mail, redes sociales, boca en boca.

Existe una fórmula para calcular la potencialidad de tu programa de referidos:

Factor de crecimiento $A*B*C$:

- A: porcentaje de usuarios que invita a sus contactos.
- B: número promedio de personas que cada usuario invita.
- C: porcentaje de esos “invitados” que aceptan la invitación para utilizar el producto o servicio.

Si ese factor es mayor a 1, el crecimiento orgánico de adquisición de clientes puede ser exponencial, ya que este factor significa cuántos clientes ganas para cada usuario que tienes; si, por cada usuario que tienes ganas uno o más, entonces el crecimiento puede ser exponencial (McClure, 2007).

Retorno (o monetización)

Haciendo referencia al retorno económico, esto sucede cuando el cliente paga por el uso del producto o servicio, es decir, no puede faltar la medición sobre la cantidad de clientes que pagan por tu servicio o producto. Por ejemplo, Spotify, servicio de música online, tiene

una versión gratuita y otra versión paga con más características o beneficios. Otro ejemplo puede ser el cliente de un banco: a través de su cuenta mantenida por su empleador, compra o consume otro producto del banco, como puede ser una tarjeta de crédito extra o un préstamo personal.

Por supuesto que, a través de tu sitio web, debes vender un producto o servicio, ya sea físico o web. Un modelo que está teniendo buenos resultados es el de las suscripciones mensuales o anuales, ya que significan ingresos recurrentes para la empresa. En este caso, debes prestar especial atención a la duración y cantidad de dichas suscripciones. Esta instancia depende mucho del modelo de monetización que elijas.

Continuando con el ejemplo de la tienda, el concepto de monetización en este caso quedaría evidenciado en el momento de compra de la prenda seleccionada.

Asimismo, es importante destacar que existen otros indicadores que también son imprescindibles y que forman parte del conjunto de métricas que un emprendedor debe conocer y manejar para administrar su negocio. A continuación, veremos cada uno.

Costo de adquisición del cliente (CAC)

Esta métrica indica la cantidad de dinero que costó atraer a un cliente nuevo durante el período analizado. Hace referencia a la inversión económica que se realiza para convertir un consumidor potencial en final y que adquiera tu producto. Por lo general, el CAC viene del marketing o de gastos de venta y, en este sentido, vale aclarar que es necesario tener en cuenta tanto los salarios de los empleados de marketing y ventas como los costos directos asociados a sus actividades para atraer clientes.

Se utiliza para hacer comparaciones, ya sea con otros períodos, con otros modelos de negocios similares al tuyo o con el valor de vida de un cliente, puesto que, por sí solo, el valor no contiene demasiada información.

En este último sentido, el CAC siempre debe ser inferior al valor de vida del cliente porque, de lo contrario, se deduce que lo invertido en marketing y ventas no está generando retorno de inversión. Por ende, el valor de esta métrica se halla en la información que suministra sobre la cantidad de dinero invertida en atraer un cliente nuevo, lo que permite estimar la inversión en captación.

La fórmula para calcular el costo de adquisición de clientes es:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Inversión Total en Marketing y Ventas}}{\text{Clientes Nuevos Adquiridos durante [x] período}}$$

Valor del tiempo de vida del cliente (CLTV)

El valor del tiempo de vida del cliente (*customer life time value*, en inglés, o CLTV) representa el valor de un cliente, su margen bruto, en función del vínculo que tiene con la empresa a lo largo del tiempo, precisamente, el que esperas obtener durante la relación a futuro. Esta métrica te ubica ante el desafío de pronosticar sus compras futuras en virtud de la actual para valorar el margen que dejará.

Su importancia reside en la estimación de la ganancia asociada a la relación con un cliente, es decir, qué tan rentable es un cliente mientras se relaciona contigo, que vendría a ser lo opuesto al indicador anterior: lo que te costó adquirirlo.

Esto te servirá de guía para mantener el valor de la relación, puesto que, si el CLTV de un cliente es de \$1000, sabrás que no debes gastar más que eso en mantener la relación, pues perderías rentabilidad.

Pueden ocurrir 2 situaciones: que tengamos historia previa con información suficiente (más de 12 meses) o bien que recién estemos empezando (menos de 12 meses):

- 1) En el caso de que recién estemos empezando, proponemos calcular este indicador considerando las siguientes variables:
 - Ingresos medios del cliente en cada periodo (por ejemplo, al mes).
 - Porcentaje de margen bruto de cada transacción (descontando costes directos de servir al cliente).
 - Ciclo de vida (el tiempo que de media estará el cliente con nosotros) (Megías, 2013).

Y la fórmula propuesta es la siguiente:

$$CLTV = \text{Ingresos Medios por Mes} \times \text{Margen Bruto Medio} \times \text{Ciclo de Vida en Meses}$$

- 2) En el caso de que tengamos historia suficiente, proponemos calcular este indicador considerando a los autores de StartupSPS (s. f.), que sostienen que una manera de hacerlo es con la tasa de deserción de clientes:

El primer paso es averiguar el promedio de vida de un cliente, es decir, cuánto tiempo permanece siendo nuestro cliente:

$$\text{Promedio de vida de un cliente} = \frac{1}{\text{Tasa de deserción mensual}}$$

Luego, para obtener el valor de vida de un cliente (VVC*):

$$VVC^* = \text{Promedio de Vida de un Cliente} \times \text{Ingreso Promedio por Cuenta} \times \text{Margen Bruto Medio}$$

Churn

El *churn rate* o tasa de cancelación de clientes es el porcentaje de clientes que se pierden o dejan de usar tu producto en un período determinado (1 mes, 6 meses, 1 año, etc.). Con esta métrica se puede observar la velocidad en la que se pierden clientes, razón por la

cual también es un indicador de cuántos clientes nuevos deberás captar por cada uno que pierdes, un problema costoso. Por lo tanto, este cálculo es complementario y opuesto al de retención de clientes.

Lo que hace interesante a esta métrica, además de sus resultados, es la posibilidad de análisis que brinda, ya que te hará repreguntar varias cuestiones; por qué se perdió el cliente es la principal, de la que se derivan otras como: no entendió el producto o cómo usarlo, por qué no entendió cómo hacerlo, no le causó más interés, por qué no fue útil para él, etcétera.

Para obtener el churn necesitas contar con el dato de cantidad de clientes que tenías al principio del período (clientes iniciales), más cantidad de clientes nuevos conseguidos, a lo que deberás restar la cantidad de clientes con las que acabaste (finales).

La fórmula es:

Como el
$$\text{Clientes Perdidos} = (\text{Clientes Iniciales} + \text{Clientes Nuevos}) - \text{Clientes Finales}$$
 churn es el porcentaje de clientes que perdiste en un período, deberás calcularlo con la fórmula siguiente:

$$\text{Churn} = \frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Clientes iniciales}} \times 100$$

Si la tasa de cancelación es de 5 % mensual, estás perdiendo el 60 % de los clientes en un año o, leído de otra forma, un cliente está contigo 20 meses ($1/0.05$) antes de dejarte.

En las etapas tempranas de un emprendimiento, es difícil tratar los casos de clientes enojados que se van. Es por ello que, a partir de nuestra experiencia en Incutex, podemos encontrar como parámetros saludables los siguientes:

Máxima tasa de cancelación mensual: 8 %, siempre y cuando la tasa de crecimiento sea del 22 % mensual (5 % semanal).

Si la tasa de crecimiento es menor al 22 %, debemos atender las cancelaciones, independientemente del valor que tenga.

Una recomendación útil es identificar el criterio que se usará para calcularlo, es decir, definir cuándo un cliente está inactivo: ¿cuándo se da de baja explícitamente o cuándo deja de usar tu producto o servicio?

Cash burn rate (CBR)

El *burn rate* o ritmo de gastos expone el dinero que gastas mensualmente, es decir, la velocidad con la que consumes tus fondos, incluyendo sueldos, gastos de marketing, etcétera. Esta medición te será de gran utilidad para saber el costo de estar funcionando y también para planificar los meses que te restan antes de quedarte sin dinero, si divides

este valor por el dinero del cual dispones actualmente. Esto te permite prever si buscarás inversiones o, en todo caso, saber cuándo deberías estar ganando el dinero necesario al menos para cubrir los costos.

Para calcularlo, deberás sumar todos los costos fijos y variables estimados mensuales. Ten en cuenta que, para estimar el tiempo de vida en meses, si aún no tienes ingresos, deberás dividir el *burn rate* entre el capital del que dispones.

Unidad 2.2 KPI y OPI

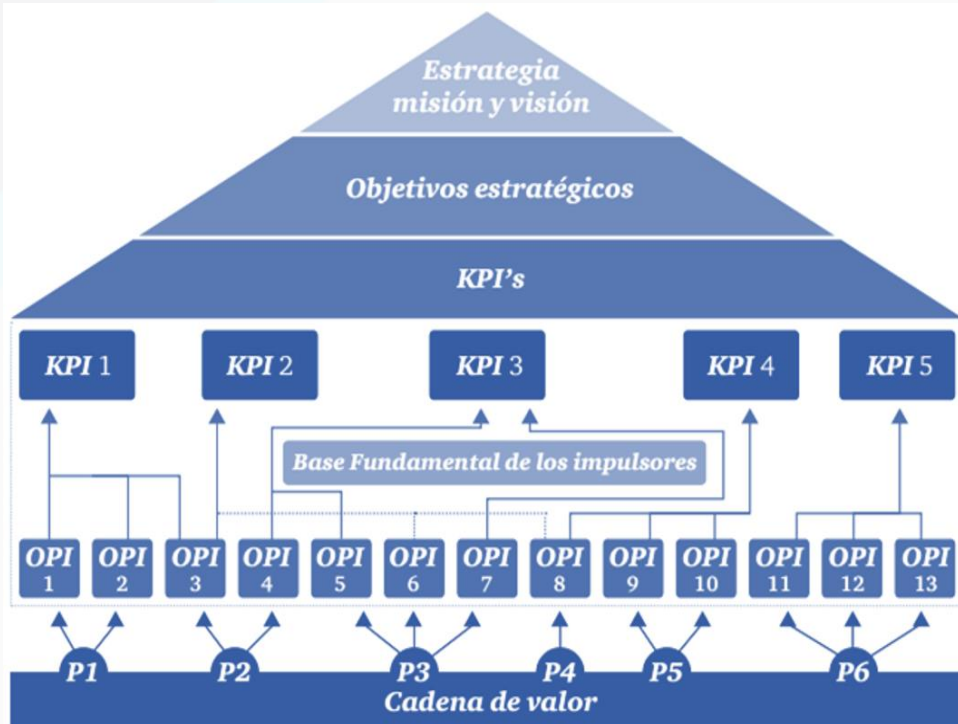
Existen varios indicadores indispensables para aplicar en tu emprendimiento. Dos de ellos, muy útiles, son conocidos por sus siglas en inglés: KPI (key performance indicators), que significa indicadores clave de desempeño, y OPI (operational performance indicators), en referencia a los indicadores de desempeño operativo. Ambos sirven para medir la gestión del desempeño de la empresa.

Estos indicadores son aprovechables, fundamentalmente, en startups o emprendimientos que se están desarrollando y aún no están maduras como para invertir en tablero de mando integral o de control. Los KPI funcionan, de manera efectiva, para establecer y medir el logro —o no— de objetivos estratégicos del emprendimiento; mientras que los OPI vigilan los resultados operativos de las diferentes áreas de la startup. Esta diferencia es sustancial, ya que, en principio, designa a los responsables de su definición, debido a que los KPI se orientan a la planificación estratégica del emprendimiento, es decir, son establecidos por la dirección, en tanto que los OPI provienen del conocimiento operativo (know how) de los colaboradores. (Loria, 2009)

Por su parte, los OPI, aunque son más sencillos de determinar, requieren el esclarecimiento de varios factores, tales como definición del negocio y sus procesos, la perspectiva e intención o el propietario y la definición técnica, entre otros.

Todos los OPI deben estar asociados a KPI, ya que son los que le dan soporte y retroalimentación, lo cual, a su vez, promueve una relación intrínseca entre los KPI y la cadena de valor. En la Figura 5, podrás ver la estructura del planeamiento estratégico y la función de los KPI y OPI en relación con esta actividad capital de la gestión empresarial.

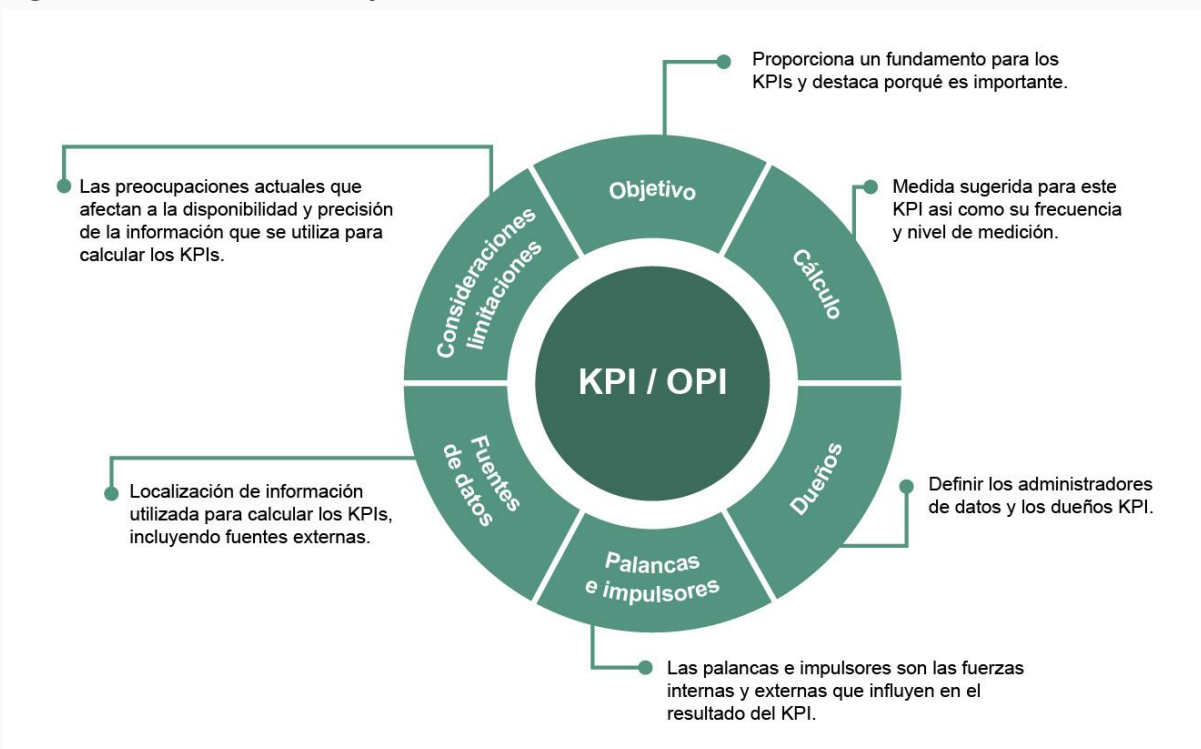
Figura 2. Estructura de la planificación estratégica de una empresa



Fuente: PWC México, 2015, <https://goo.gl/YMeeXD>

Cada uno de estos indicadores está constituido por dimensiones esenciales que debes tener en cuenta, pues te facilitarán la tarea de definirlos. Estas son las siguientes:

Figura 3. Anatomía de KPI y OPI



Fuente: PWC México, 2015, <https://goo.gl/YMeeXD>

Con esta información general, veamos cada uno de estos indicadores en detalle.

Indicadores clave de desempeño (KPI)

Los KPI o indicadores clave de desempeño sirven para medir el nivel del desempeño de un proceso determinado, haciendo hincapié en el cómo e indicando la efectividad de los procesos para alcanzar el objetivo determinado (IsoTools, s. f.). En este sentido, permiten traducir la misión y visión del plan estratégico de la empresa en objetivos cuantificables, involucrando a los colaboradores en la obtención de estos.

Para su tratamiento, suele aplicarse una clasificación por colores (semáforo verde, amarillo, rojo) para poner en evidencia la información sobre su cumplimiento, es decir, el estado o progreso de cada indicador en función de los objetivos. Estos indicadores deben revisarse periódicamente, pues exponen –inclusive, gráficamente– tanto los avances como las desviaciones en los resultados esperados, lo cual nos permite reaccionar a tiempo.

Los KPI deben cumplir con ciertas características que sirvan para sostener su consistencia. Entre ellas, destacaremos las principales. Así, un KPI debe ser:

- **medible:** al ser métricas, su principal función es ofrecer una medición en la unidad definida;
- **cuantificable:** a colación del parámetro anterior, si se puede medir, entonces también se puede cuantificar;
- **específico:** el indicador debe apuntar a medir un único aspecto, lo que implicará que seas concreto a la hora de definir cuáles serán los que medirás; no obstante, analiza con minuciosidad los detalles del funcionamiento de la empresa para armar indicadores concretos y simples que cualquiera pueda entender;
- **temporal:** debe poder asociarse a un parámetro temporal que permita controlar su medición y representarlo de forma gráfica para hacer más fácil y legible su evolución;
- **relevante:** el aspecto que medir debe ser clave para la empresa o área en la que se mide la gestión, es decir, se debe considerar aquel que sea un factor que realmente influya en el modelo de negocio (Espinosa, 2016).

Estos indicadores deben tener un responsable de cumplimiento que tenga la competencia necesaria, el contexto y los recursos para adecuar sus procesos a estas mediciones.

La pregunta que te debes estar haciendo es: ¿cómo hacer para identificar los aspectos clave del emprendimiento que se deberían medir? Pues bien, algunas preguntas analíticas ayudarán a descifrar esta duda:

- ¿Qué quieres medir y por qué ese factor sería importante para tu emprendimiento?
- ¿Con qué objetivo estratégico se vincula ese factor? Entonces, ¿es clave para tu emprendimiento?
- Este factor, ¿se vincula con otros aspectos del plan estratégico o determina el desempeño de otros?
- ¿Cada cuánto necesitarás medir este factor?
- ¿Quién estará a cargo de su supervisión?

Un buen método para definirlos es reconociendo sus partes, lo que te facilitará su redacción. Ellas son:

- **Factor que medir:** describe concretamente lo que se está midiendo.
- **Forma de calcularlo:** la fórmula o método que usarás para obtener el dato.
- **Unidades:** junto al valor, se deben especificar las unidades en que se está midiendo.
- **Periodicidad:** como dijimos anteriormente, el tiempo es un parámetro fundamental, pues determina la periodicidad con la que se medirá el factor clave. Si es realmente importante, la frecuencia de análisis debería ser continua.
- **Proceso:** ten en cuenta los procesos o actividades vinculadas con el factor que medir, pues de este pueden depender otros indicadores.
- **Resultados:** considera que los resultados de dicho indicador tienen que servirte para comparar con otros resultados o valores predeterminados con los que contabas, con el fin de darte información para la toma de decisiones (Bernal, 2013).

Indicadores de desempeño operativo (OPI)

Como dijimos en la introducción, el proceso para definir estos indicadores es más simple que el de KPI, dado que son mediciones relevantes para el emprendimiento, pero se toman y controlan contra un valor esperado que no necesariamente pertenece a un objetivo estratégico. Sin embargo, los OPI requieren más esfuerzo operativo para su medición por sus componentes.

A continuación, vamos a profundizar sobre las variables mínimas que necesitamos medir para tener un tablero robusto con OPI y KPI del emprendimiento. En principio, necesitamos registrar, al menos una vez por mes, estas variables:

Tabla 1: Variables mínimas para armar tablero de OPI y KPI

Fuente:
elaboración
propia.

Y, por
única vez
al inicio
del

Gc	Gasto en comercialización	\$
Go	Gasto en operaciones	\$
Gp	Gasto en administración	\$
Gg	Otros gastos	\$
L	<i>Leads</i> generados en el mes	<i>Leads</i>
U	Usuarios registrados en el mes	Usuarios
N	Altas de clientes en el mes	Clientes
Cf<6	Clientes a fin de mes adquiridos en el últimos 6 meses	Clientes
B	Bajas de clientes en el mes	Clientes
VMC	Vida media de todos los clientes a fin de mes	Meses
V	Ventas totales del mes	\$

emprendimiento, estas tres:

Tabla 2: Variables aplicables al inicio del emprendimiento

Fuente:
elaboración
propia.

E	Disponibilidad de efectivo a inicio de mes	\$
C _{i<6}	Cientes existentes adquiridos en los últimos 6 meses a inicio de mes	Cientes
C _{i>6}	Cientes existentes adquiridos con antigüedad mayor a 6 meses a inicio de mes	Cientes

Por lo
tanto, a
partir de

estas mediciones, que representan nuestros indicadores OPI, podemos empezar a calcular los siguientes KPI:

$$ATRACCIÓN (A) = \frac{\left(\frac{E}{B_m} - G_{nc}\right)}{C_{lead}}$$

$$CONVERSIÓN (C) = T_{cl} \times T_{cu}$$

$$RETENCIÓN (R) = C_{i<6} - B$$

$$FIDELIZACIÓN (F) = C_{i>6}$$

$$ENCAJE PROBLEMA SOLUCIÓN (EPS) = A \times C$$

$$ENCAJE PRODUCTO MERCADO (EPM) = R + F$$

$$VENTAS = (EPS + EPM) \times T_m$$

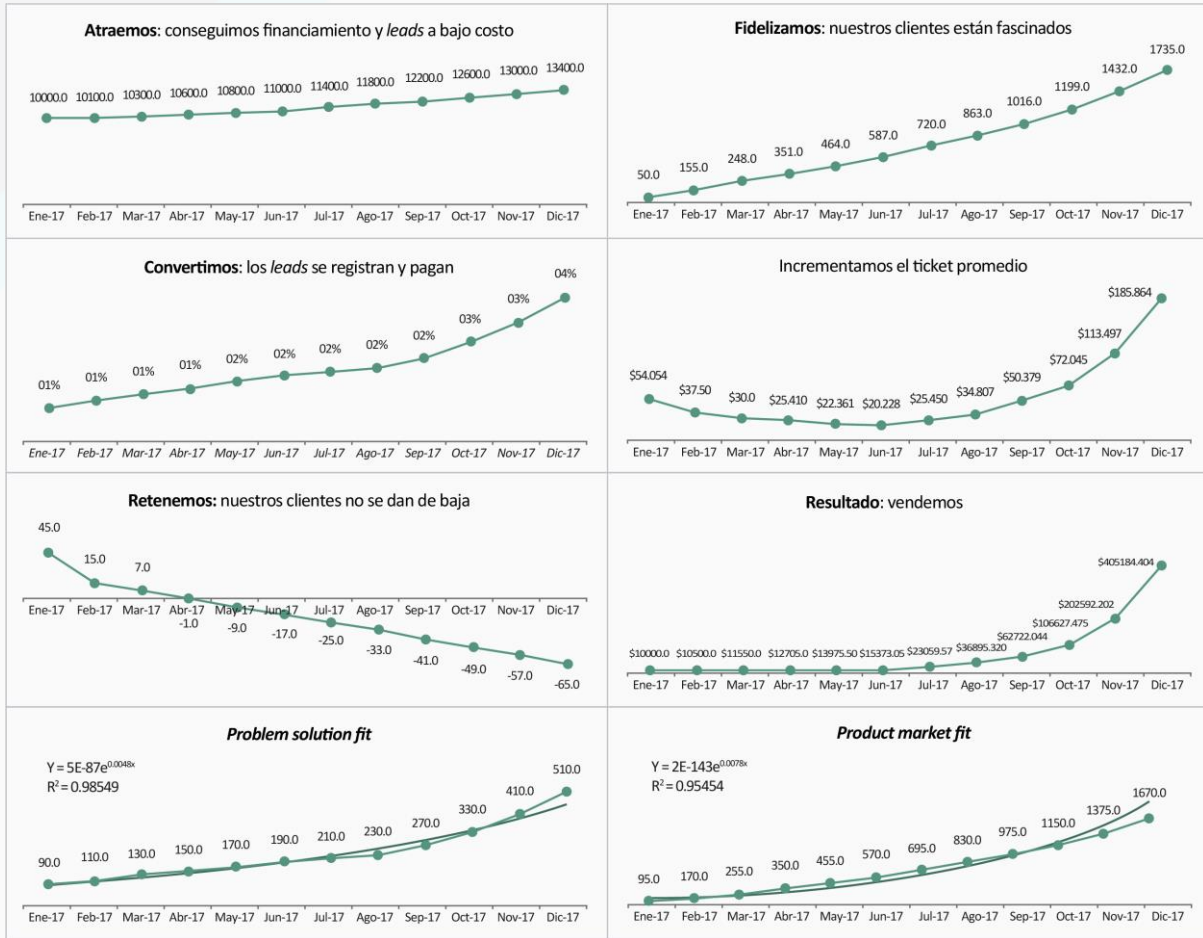
Tabla 3. Métricas que importan

Indicador	Área	Descripción
KPI (se construyen solos)	Atraemos: conseguimos financiamiento y <i>leads</i> a bajo costo	A Conseguir financiamiento y conseguir clientes al menor costo posible
	Convertimos: los <i>leads</i> se registran y pagan	C Atraer y hacer que los clientes se registren y paguen
	Retenemos: nuestros clientes no se dan baja	R Retener clientes
	Fidelizamos: nuestros clientes están fascinados	F Tener clientes viejos que sigan usando nuestro producto
	Incrementamos el <i>ticket</i> promedio	Tm Incrementar <i>ticket</i> promedio agregando servicios y controlando las promociones
	Resultado: vendemos	Vt Ventas totales
	Encaje problema solución	EPS Validación del encaje problema - Solución
	Encaje producto mercado	EPM Validación del encaje producto - Mercado
	Costo de adquisición de cliente	CAC Costo de adquisición de clientes
	Ciclo de vida del cliente	VCC Valor del ciclo de vida del cliente
<i>Valuation</i>	V <i>Valuation</i> (en millones de \$)	
OPI (se construyen solos)	Atraemos: conseguimos financiamiento y <i>leads</i> a bajo costo	E Disponibilidad de efectivo a inicio de mes Bm <i>Burn</i> Gnc Gastos distintos a comercialización del mes Clead Costo de adquisición de <i>leads</i> del mes
	Convertimos: los <i>leads</i> se registran y pagan	Tcl Tasa de conversión de <i>lead</i> del mes Tcu Tasa de conversión de usuarios del mes
	Retenemos: nuestros clientes no se dan baja	Ci<6 Clientes existentes adquiridos en los últimos 6 meses a inicio de mes B Bajas de clientes en el mes
	Fidelizamos: nuestros clientes están fascinados	Ci>6 Clientes existentes adquiridos con antigüedad mayor a 6 meses a inicio de mes
	Incrementamos el <i>ticket</i> promedio	Tm <i>Ticket</i> o contrato promedio
	Atraemos: conseguimos financiamiento y <i>leads</i> a bajo costo	E Disponibilidad de efectivo a inicio de mes Gc Gasto en comercialización Go Gasto en operaciones Gp Gasto en administración Gg Otros gastos GT Gasto total
	Convertimos: los <i>leads</i> se registran y pagan	L <i>Leads</i> generadores en el mes U Usuarios registrados en el mes N Altas de clientes en el mes
	Retenemos: nuestros clientes no se dan baja	Ci<6 Clientes existentes adquiridos en los últimos 6 meses a inicio de mes Cf<6 Clientes a fin de mes adquiridos en los últimos 6 meses B Bajas de clientes en el mes VMC Vida media de todos los clientes a fin de mes
	Fidelizamos: nuestros clientes están fascinados	Ci>6 Clientes existentes adquiridos con antigüedad mayor a 6 meses a inicio de mes Cf>6 Clientes a fin de mes adquiridos con antigüedad mayor a 6 meses a inicio de mes
	Incrementamos el <i>ticket</i> promedio	V Ventas totales del mes C Clientes a fin de mes

Fuente: elaboración propia.

Al construirlos mensualmente, podemos ver el cambio de estas variables en el tiempo como así también respecto de sí mismas (aceleración):

Figura 4: Ejemplo de aplicación



Fuente: elaboración propia.

Es importante ver cómo podemos desglosar la variable ventas en 5 indicadores que muestran la evolución de distintos aspectos del emprendimiento.

En este ejemplo, las ventas crecen, pero puede observarse que la retención cae y, evidentemente, hay un problema que analizar.

Debes hacer un esfuerzo importante en construir estos tableros, ya que estas métricas son críticas para evaluar el emprendimiento y para poder generar las claves que lo harán crecer.

Referencias

Andressen, M. (2007). The Pmarca Guide to Startups, part 4: The only thing that matters. Recuperado de <http://web.archive.org/web/20070701074943/http://blog.pmarca.com/2007/06/the-pmarca-gu-2.html>

Bernal, J. J. (2013). Gestión de procesos: Cómo definir indicadores (KPI) y cuadros de mando. Recuperado de <https://www.pdcachome.com/4501/gestion-de-procesos-como-definir-indicadores-y-cuadros-de-mando/>

Espinosa, R. (2016). Indicadores de gestión: ¿Qué es un KPI? Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>

ISOTools. (s. f.). KPI (Key Performance Indicators) Indicadores Clave de Desempeño. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>

Law, R. (2017). How to find product/market fit. Recuperado de <https://www.cobloom.com/blog/product-market-fit#>

Loria, J. (2009). OPIs (Indicadores de Desempeño Operativos): Parte 2. Recuperado de <https://blogs.sol1idq.com/es/business-analytics/opis-indicadores-de-desempeno-operativos-parte-2/>

McClure, D. (2007). Startup Metrics for Pirates. Recuperado de https://es.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version/7-Customer_Lifecycle_Conversion_Behavior_Websitecom

Megías, J. (2013). Las 10 métricas clave de una startup. Recuperado de: <https://javiermegias.com/blog/2013/05/metricas-startup-indicadores/>

PWC México. (2015). EPM. Gestión del desempeño empresarial. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/finanzas/archivo/2015-04-folleto-epm.pdf>

Startupsp. (s. f.). 9 Métricas Claves Para Medir El Rendimiento De Tu Startup. Recuperado de <https://startupsp.com/9-metricas-claves-para-medir-el-rendimiento-de-tu-startup/>

Wiener, B. (2014). The Black Hole of “Meh.” Recuperado de <https://medium.com/@beninjlm/the-black-hole-of-meh-c902526344db>