

Módulo 2. Métricas de crecimiento clave

Introducción

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

En el mismo sentido que el encaje problema-solución sirve para asegurar que usted encontró el problema a solucionar, el encaje producto-mercado le 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” (Andreessen, 2007, <https://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>). Es decir, encontrar un buen mercado que esté en expansión y que soporte su negocio en el corto y largo plazo.

De esta manera, el encaje producto-mercado le ayudará a definir la capacidad de ese mercado en virtud de su negocio, así como la capacidad de su 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 fases 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, se recomienda que una *startup* BPMF cambie todo lo que sea necesario para llegar al producto-mercado. Es decir, reestructurar el producto, migrar de mercado, reemplazar personas, etcétera, ya que esta es la manera de hacer escalable al emprendimiento (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. **Cambie sus prioridades:** antes de encontrar el encaje, su prioridad fue desarrollar el producto o servicio, incluso si fue necesario pivotar. Con el encaje producto-mercado encontrado, los indicadores comienzan a tener mayor solidez y el



mercado demuestra que puede respaldar su negocio, sabiendo que su producto resuelve una necesidad relevante. Esto le tranquilizará a la hora de buscar o aumentar las inversiones para el crecimiento del emprendimiento.

2. **Asegure que se podrá escalar:** justamente, una vez confirmado que existe un mercado para su producto y que este resuelve sus problemas, será más sencillo “pegar el salto” y comenzar a planificar el crecimiento.
3. **Los mercados cambian y usted necesita 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 le permitirá estar atento y evaluar los factores clave que soportan su negocio, así como asignar los recursos necesarios para adaptarse a corto y mediano plazo.
4. **Los malos cálculos de PMF (*product-market fit*) matan a las empresas:** es muy común que suceda que, al no tener el encaje producto-mercado, lo primero que piense es que usted no es buen vendedor o que no está hecho para los negocios o que su equipo no está lo suficientemente comprometido con el proyecto, sin embargo, difícilmente piense que lo que “está mal” es el producto o el modelo de negocios. Esto tiene mucho riesgo, ya que puede generar la decisión de terminar con el emprendimiento sin antes haberle dado una oportunidad. Cuando realmente tiene un encaje producto-mercado, sus clientes se lo harán saber. Esto se evidenciará con verdaderas métricas de crecimiento, así como el entusiasmo y urgencia de sus clientes por adquirir el producto o servicio.
5. **Evite que su *startup* se convierta en un “muerto vivo” o “zombie”:** esto ocurre cuando su emprendimiento no puede crecer al ritmo esperado, le cuesta insertar su producto en el mercado y el crecimiento de la *startup* se estanca, de modo que puede llegar al *break even* o punto de equilibrio, pero sin crecimiento posterior.

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*, tras no conseguir el encaje producto-mercado. Estos son:

- **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.
- **Disposición a pagar:** 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 su producto no es más que eso: un deseo. Pero no están dispuestos a pagar por él. Entonces, puede ser que su producto se ajuste al mercado, pero que el mercado no pueda sostener ese producto. Por ende, usted deberá desarrollar su habilidad para monetizar el uso de sus productos.



- **Soluciones adecuadas:** este factor tiene que ver con lograr el encaje producto-mercado cambiando el comportamiento del mercado. Esto se puede conseguir al crear una solución innovadora.

Nuestra insistencia en el encaje producto-mercado coincide con la experiencia de muchos de los especialistas que hemos nombrado, quienes reconocen que las métricas **tradicionales** (por ejemplo, cantidad de usuarios, ventas, costes, etc.) 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

Las métricas clave de crecimiento, popularizadas por Dave McClure (2007), uno de los fundadores de 500 Startups (aceleradora de empresas de Estados Unidos), conocidas también como **métricas piratas** por su pronunciación AARRR, se refieren a las siguientes acciones:

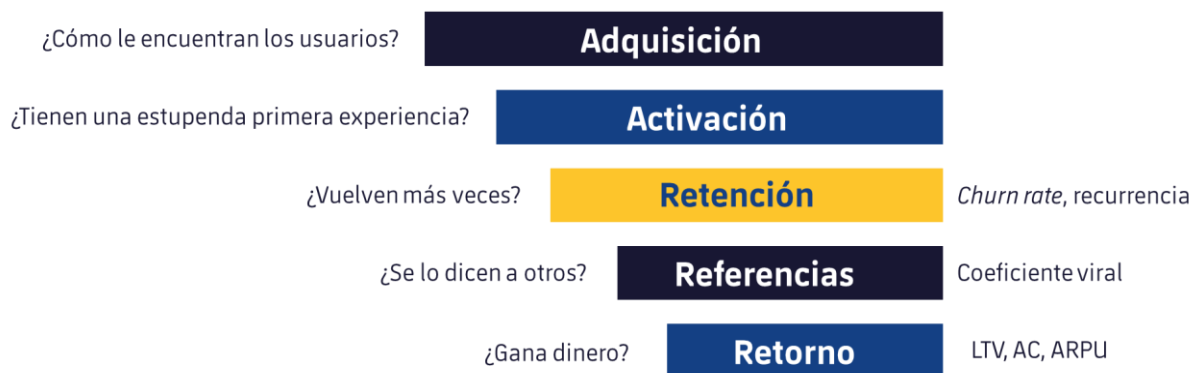
- **“Adquisición** (*acquisition*).
- **Activación** (*activation*).
- **Retención** (*retention*).
- **Referencias o recomendación** (*referral*).
- **Retorno** (*revenue*)”. (McClure, 2007, https://es.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version/7-Customer_Lifecycle_Conversion_Behavior_Websitecom)

Estas métricas están directamente vinculadas con el concepto de **embudo**, es decir, 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, la tiendas del del FC Barcelona:

- **Adquirir:** personas que se detienen en **el aparador**.
- **Activar:** personas que ingresan al local **y se interesan por los productos**.
- **Retener:** tiene 2 fases
 - la primera hace referencia al interés demostrado, esto puede quedar de manifiesto, por ejemplo, en el tiempo que la persona permanece en la tienda;
 - la segunda fase, una vez que el cliente compra por primera vez, se refiere a la fidelización del cliente que continúa comprando en la tienda en próximas ocasiones.
- **Referir:** cliente que recomienda la experiencia a otra persona y crea otro potencial cliente.
- **Retornar o monetizar:** momento en el que el cliente finalmente compra.



Figura 1: Embudo obtener-mantener-crecer clientes



Fuente: elaboración propia.

El embudo de McClure nace originalmente para empresas de servicios de *software* en Internet (SAAS), siguiendo el orden que se muestra en la figura 1. Luego, el embudo evolucionó y fue tomado por emprendedores de otras industrias que lo adaptaron a sus modelos de negocios.

En este sentido, es importante entender que el embudo se ajusta a cada tipo de **modelo de negocios**. Aunque, si bien las etapas son las mismas, el orden de estas puede variar. Por ejemplo, en algunos modelos de negocios el momento de **referidos** se coloca al final. En otros, **retención** y **retorno** pueden conmutar ya que dependen 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 los casos en que la activación no depende de la retención, esta se mide en función de la fidelización de los clientes, la cual puede ser también una etapa en sí misma, al final del embudo.

A continuación, compartimos los datos de un modelo único que integra todas las métricas del embudo. En este caso, las siglas son A, C, R, F, *ticket* M, y se vinculan así:

- **Adquisición:** la medimos como la cantidad de *leads* y la llamamos **atraemos** (A).
- **Activación:** la medimos con la **tasa de conversión de leads** y la **tasa de conversión de usuarios** y la llamamos **convertir** (C).
- **Retorno o monetización:** la 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 del embudo

<p>Adquisición: la medimos como la cantidad de <i>leads</i> y la llamamos atraemos.</p>	<p>Atraemos: conseguimos financiamiento y <i>leads</i> a bajo costo.</p>
<p>Activación: la medimos con la tasa de conversión de <i>leads</i> y la tasa de conversión de usuarios, y la llamamos convertir.</p>	<p>Convertimos: los <i>leads</i> se registran y pagan.</p>
<p>Retención y referencia: la medimos como la cantidad de clientes nuevos que no se 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 y a través de los coeficientes de retención, al igual que la referencia, que la medimos con el coeficiente de viralidad.</p>	<p>Retenemos: nuestros clientes no se dan de baja.</p> <p>Fidelizamos: nuestros clientes están fascinados.</p>
<p>Retorno o monetización: la medimos con $(A * C + R + F) * \text{ticket medio}$.</p>	<p>Incrementamos el <i>ticket</i> promedio.</p> <p>Resultado: vendemos.</p>

Fuente: elaboración propia.

Adquisición

Sirve para medir cómo hacen los usuarios para encontrarle. Se deben considerar 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). Se trata de una modalidad no masiva de comunicación para comercializar en segmentos específicos de mercado.

Promocionar productos o servicios y aprovechar las oportunidades que se generan con los nuevos canales para colocar publicidad, requiere ser muy creativo y original. 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 principales canales para la promoción de productos o servicios, puede 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. Además, se puede ofrecer la posibilidad de adquirirlo *online* a través de tarjeta de crédito, Paypal, transferencia u otros medios de pago.

Piense un momento en la tienda del FC Barcelona, notará todos los esfuerzos que se realizan para que una persona se detenga frente al aparador. En este sentido, usted debe ser capaz de detectar la combinación que le genere menos costes y mayor rendimiento o resultados, siempre con el objetivo de captar la mayor cantidad posible de potenciales usuarios.

A continuación, trabajaremos las partes del embudo mediante el análisis de algunas características del modelo de Barça Universitat, la plataforma digital de transmisión de conocimiento de Barça Innovation Hub. Esta plataforma permite poner en valor y compartir conocimiento al mundo, a través de programas de formación.

“Barça Universitat tiene como objetivo promover la profesionalización de la industria del deporte a través de una experiencia de aprendizaje transformadora, permitiendo crear, generar e impulsar experiencias de aprendizajes efectivas en todo el mundo” (FC Barcelona Innovation Hub, 2021, <https://barcainnovationhub.com/es/universitat/>).

En cuanto a los canales para la promoción que utiliza Barça Universitat para atraer nuevos clientes, y en referencia a las acciones de *paid media*, se realizan inversiones de acuerdo con un presupuesto asignado. Dichas acciones se centran básicamente en campañas *paid media* en Facebook Ads y Google Ads.

Todas estas campañas son seguidas por una estrategia de *email nurturing* (proceso definido de acciones comerciales de *email marketing*). En cuanto a las tasas de cierre, definidas como los *leads* que se convierten en ventas, esta son las que mostramos a continuación:

- Tasa de cierre Facebook Ads: 2,20 %.
- Tasa de cierre Google Ads: 3,50 %.

Activación

Después de la adquisición, lo que usted necesita saber es la cantidad de clientes que consigue que muestren interés o realicen algún tipo de acción hacia su producto o servicio. Si volvemos al ejemplo de la tienda del FC Barcelona, sería la persona que se detuvo en el aparador, entró en la tienda y se probó algunas prendas.

La activación puede ser gratuita, por ejemplo, entregar un mes gratis de uso del producto o servicio, como hace Netflix. El objetivo es que los usuarios tengan una buena y feliz experiencia. En este sentido, se recomienda hacer varios diseños distintos de la *landing page* para validar qué es lo que más atrae al cliente, si la página es entendible y cuáles son los pasos que el cliente debe realizar dentro de ella para hacer una compra.

Muchas veces sucede que usted ingresa a un sitio web y no tiene idea dónde encontrar la información, de qué se trata el producto o qué se supone que debe hacer. Dichas páginas están diseñadas sin tener en cuenta al usuario y su experiencia de uso. Si le interesa saber más sobre el diseño de sitios web, le 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 y , con suerte, utilizan alguna otra característica de ella y luego se van. Más adelante trataremos la retención de clientes en este punto del embudo.

Si utiliza un sitio web, usted debe tener muy claro qué es lo que quiere que el cliente haga en su página una vez que ingresa por primera vez. Debe darle instrucciones y señales claras, indicarle dónde hacer clic para iniciar, dónde dejar sus datos, cómo hacer para compartir el sitio con un amigo o conocido, entre otros aspectos.

Asimismo, no puede faltar la medición relacionada con la cantidad de personas que ingresan al sitio y se van después de 30 segundos, sin realizar ninguna de las acciones que le propone. Este dato o indicador es conocido como **índice de rebote**, el cual debe medirse constantemente para mejorar.

En este sentido, se recomienda utilizar tres métricas básicas:

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



Continuando con el caso de Barça Universitat, año tras año se logró incrementar la cantidad de usuarios (personas visitantes que ingresan a la página), así como el número de páginas vistas. Según estadísticas, la permanencia promedio de los visitantes en la página es de 2 minutos 16 seg., tomando el período de los últimos cuatro años, con un total de 20.816.069 páginas vistas. Además, el incremento de usuarios año a año es significativo, del primer año al segundo fue de 217%, del segundo al tercero del 107% y del tercero al cuarto del 91%, alcanzando un total de 3.219.925 usuarios.

Así, por medio de acciones *paid* y generación orgánica, se alcanzó a tener más de 1 millón de *leads*.

Retención

Una vez que haya conseguido activar a sus usuarios, necesitará medir cuáles de ellos regresan al sitio, ya que no todos volverán recurrentemente. Una vez que el cliente ingresó a su sitio y comenzó a hacer uso del producto o servicio de manera gratuita, debe mantener su nivel de interés a través de *e-mails*, piezas de contenido, eventos, generación de contenido de interés, es decir, agregar 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 implicación del cliente.

Otra acción que se utiliza consiste en enviar vía *e-mail* las mejores novedades de la semana o mantener al cliente actualizado con las últimas noticias y herramientas populares del sector. Por ejemplo, si tiene un servicio de consultoría para pymes del sector deportivo y cuenta con un sitio web para captar a los clientes de manera *online*, puede enviar un *e-mail* semanal con las últimas noticias del sector, lanzamiento de nuevos programas de apoyo del gobierno, herramientas de gestión para pymes, etcétera. Sin embargo, se debe prestar atención a un asunto importante: deberá incluir un sistema sencillo para que el cliente pueda desuscribirse de estos *e-mails* y no quedar atrapado en un bombardeo de información y publicidad que no es de su interés.

En cuanto al formato de los *e-mails*, 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, etc. No debe olvidar incluir *links* a su sitio web o a piezas de contenido relevante en el *e-mail*.

Además, se debe medir la cantidad de clientes activos en el tiempo, es decir, cómo estos se distribuyen en el tiempo. Asimismo, el índice de pérdida de clientes activos, será de gran utilidad para actuar en consecuencia, así como para analizar el “tiempo de vida” del cliente.



Finalmente, para realizar un seguimiento adecuado de la retención, necesitará plantear metas acordes, por ejemplo:

- Cantidad de visitas por mes por cliente: 1 a 3.
- Índice de apertura de los *e-mails* semanales: 20 %.
- Índice de clics en los *e-mails*: 2 %.
- Bajo índice de *spam*. Una recomendación para que tenga en consideración es que, si coloca muchos *links* en los *e-mails*, Google los detectará 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 sus clientes fanáticos.

Por último, tiene que averiguar de dónde provienen sus clientes, si su mayor fuente de visitas es de Facebook, Twitter, publicidad en Google AdWords o televisión.

Referidos

Es cuando a los clientes les gusta tanto el producto que lo refieren a su red de contactos. Una opción es generar incentivos para que esto suceda. Por ejemplo, Dropbox, el servicio de almacenamiento de documentos *online*, en sus comienzos regalaba 500 MB a cada usuario que refiriese exitosamente el producto a otra persona. 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 sector.

Para dar curso a programas de referidos es necesario que conozca bien la estructura de costes de su negocio, sus costes marginales por cada nuevo cliente, usuario o cuenta activada. Mientras no genere costes extra, debe “regalar” el producto o servicio a cuantos clientes pueda (por un tiempo determinado) para aumentar su cantidad de clientes. En otros casos, quien cubre estos costes es la inversión. En cuanto a las recomendaciones o referencias, estas pueden realizarse por *e-mail*, redes sociales, boca en boca, etc.

A continuación, presentamos una fórmula para calcular la potencialidad de su 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 usted gana para cada usuario que tiene. De este modo, si por cada usuario que tiene gana uno o más usuarios nuevos, entonces el crecimiento puede ser exponencial (McClure, 2007).

En el caso de Barça Universitat el porcentaje de recompra es, en promedio, del 30 % aproximadamente.

Retorno (o monetización)

El retorno económico sucede cuando el cliente paga por el uso del producto o servicio. Evidentemente es importante medir la cantidad de clientes que pagan por su 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 (cuya cuenta es mantenida por su empleador) que compra o consume otro producto del banco, como puede ser una tarjeta de crédito extra o un préstamo personal.

En este marco, un modelo que tiene buenos resultados es el de las suscripciones mensuales o anuales, ya que significan ingresos recurrentes para la empresa. En este caso, debe prestar especial atención a la duración y cantidad de dichas suscripciones. Esta fase depende mucho del modelo de monetización que elija.

Continuando con el ejemplo de la tienda del FC Barcelona, el concepto de monetización en este caso quedaría evidenciado en el momento de compra del producto seleccionado. En cuanto a Barça Universitat, desde su inicio en el año 2017 hasta el año 2020, se tuvo un crecimiento de un 601 % considerando conversiones solo del canal B2C (*business to consumer*). En lo que respecta a las conversiones del canal B2B (*business to business*), por medio de los *Global Partners* de esta iniciativa, accedieron a los productos más de 5.000 participantes a la fecha.

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 de ellos.

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. Es decir, que este adquiera su producto. Por lo general, el CAC viene del *marketing* o de gastos de venta. En este sentido, vale aclarar que es



necesario tener en cuenta tanto los salarios de los empleados de *marketing* y ventas como los costes directos asociados a sus actividades para atraer clientes.

El indicado se utiliza para hacer comparaciones, ya sea con otros períodos, con otros modelos de negocios similares al suyo 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 genera 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:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Inversión total en } \textit{marketing} \text{ y ventas}}{\text{Clientes nuevos adquiridos durante [x] período}}$$

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 usted espera obtener durante la relación a futuro. Esta métrica lo 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, cómo de rentable es un cliente mientras se relaciona usted, que vendría a ser lo opuesto al indicador anterior: lo que costó adquirirlo.

Esto servirá de guía para mantener el valor de la relación, puesto que, si el CLTV de un cliente es de 1000€, usted sabrá que no debe gastar más que eso en mantener la relación, pues, de lo contrario, perdería rentabilidad. En este marco, pueden ocurrir dos situaciones: que tengamos historia previa con información suficiente sobre el cliente (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 de acuerdo con las siguientes variables:
 - Ingresos medios del cliente en cada periodo (por ejemplo, al mes).
 - Porcentaje de margen bruto de cada transacción (descontar costes directos de servir al cliente).



- Ciclo de vida (el tiempo que de media estará el cliente con nosotros) (Megías, 2013).

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, calcular este indicador tal como lo proponen los autores de StartupSPS (s.f.), es decir, con la tasa de deserción de clientes. El primer paso es averiguar el promedio de vida de un cliente, es decir, cuánto tiempo permanece como 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 su 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 deberá captar por cada uno que pierde. Por lo tanto, este cálculo es complementario y opuesto al de retención de clientes.

Lo que hace interesante esta métrica, además de sus resultados, es la posibilidad de análisis que ofrece, ya que le hará repreguntarse varias cuestiones: por qué se perdió el cliente, 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* necesita contar con el dato de cantidad de clientes que tenía al principio del período (clientes iniciales), más la cantidad de clientes nuevos conseguidos, a lo que deberá restar la cantidad de clientes con las que acabó (finales).

La fórmula es:

$$\text{Clientes Perdidos} = (\text{Clientes Iniciales} + \text{Clientes Nuevos}) - \text{Clientes Finales}$$

Como el *churn* es el porcentaje de clientes que perdió en un período, deberá 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, significa que pierde el 60 % de los clientes en un año o, leído de otra forma, un cliente está con usted 20 meses ($1/0.05$) antes de dejarle.

En las etapas tempranas de un emprendimiento, es difícil tratar los casos de clientes no satisfechos que se van. Es por ello que, 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 su producto o servicio?

Cash burn rate (CBR)

El *burn rate* o ritmo de gastos expone el dinero que gasta mensualmente, es decir, la velocidad con la que usted consume sus fondos, incluyendo sueldos, gastos de *marketing*, etcétera. Esta medición le será de gran utilidad para saber el coste de funcionamiento, así como para planificar los meses que restan antes de quedarse sin dinero (si divide este valor por el dinero que tiene actualmente). Esto le permite prever si buscará inversiones o, en todo caso, saber cuándo debería ganar el dinero necesario para, al menos, cubrir los costes.

Para calcularlo deberá sumar todos los costes fijos y variables estimados mensuales. Debe tener en cuenta que, para estimar el tiempo de vida en meses, si aún no tiene ingresos, deberá dividir el *burn rate* entre el capital del que dispone.



Unidad 2.2 KPI (*key performance indicators*) y OPI (*operational performance indicators*)

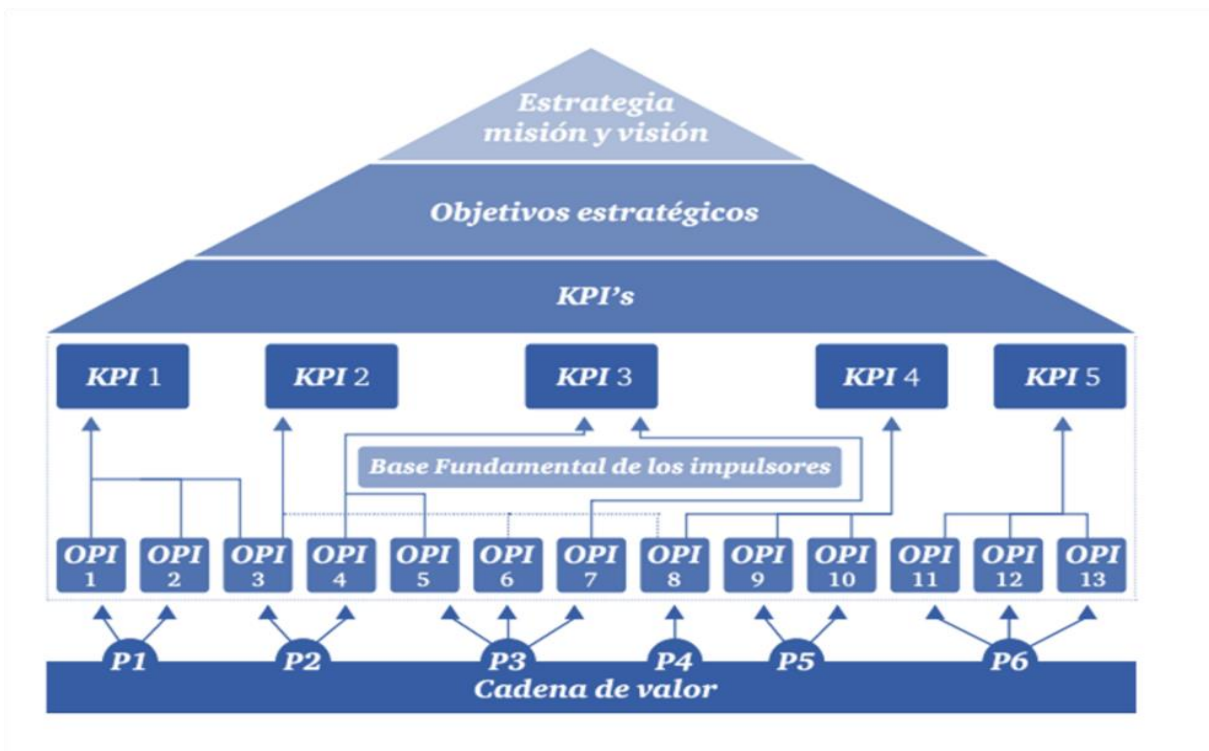
Existen varios indicadores indispensables para aplicar en su emprendimiento. Dos de ellos, muy útiles, son conocidos por sus siglas en inglés: KPI (*key performance indicators*), que significa indicadores clave de desempeño, y OPI (*operational performance indicators*), en referencia a los indicadores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

Estos indicadores son aprovechables, fundamentalmente, en *startups* o emprendimientos que aún no están maduros 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 2, podrá ver la estructura del planeamiento estratégico y la función de los KPI y OPI con relación a esta actividad capital de la gestión empresarial.



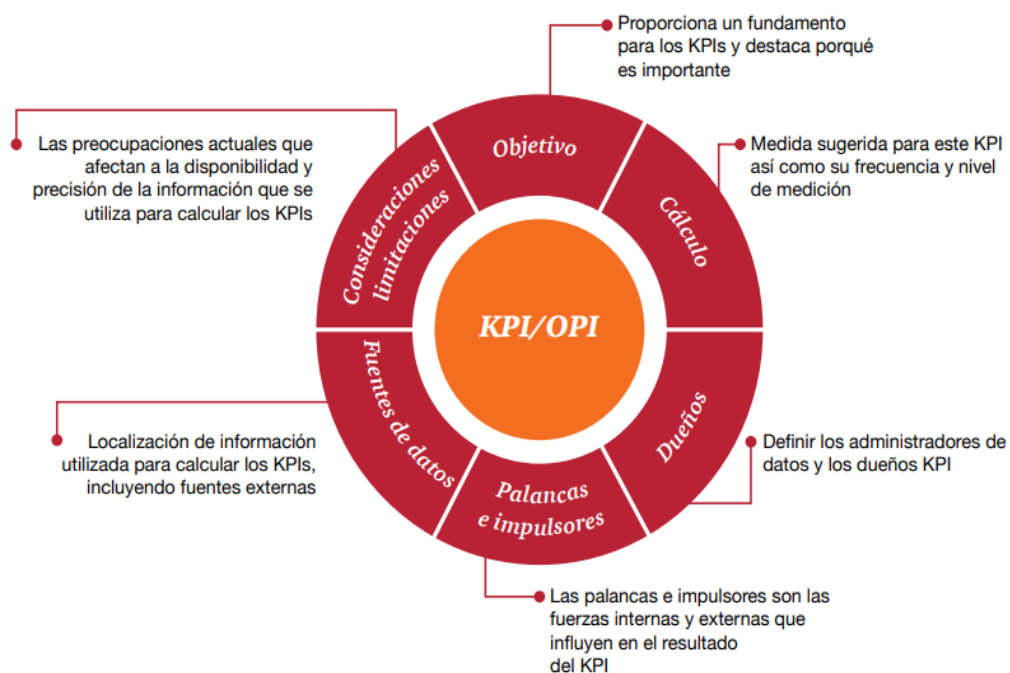
Figura 2: Estructura de la planificación estratégica de una empresa



Fuente: PWC México, 2015, <https://www.pwc.com/mx/es/finanzas/archivo/2015-04-folleto-epm.pdf>.

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://www.pwc.com/mx/es/finanzas/archivo/2015-04-folleto-epm.pdf>.

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, hacen hincapié en el cómo e indican 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 e involucran 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 sea concreto a la hora de definir cuáles serán los que medirá; no obstante, analice 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 debe hacerse es: ¿cómo hacer para identificar los aspectos clave del emprendimiento que se deberían medir? Pues bien, las siguientes preguntas analíticas lo ayudarán a descifrar esta duda:

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

Un buen método para definir los aspectos clave consiste en reconocer sus partes, lo que, además, facilitará su redacción.

- **Factor que medir:** describa concretamente lo que se medirá.
- **Forma de calcularlo:** la fórmula o método que usará para obtener el dato.
- **Unidades:** junto al valor, se deben especificar las unidades en que se medirán.
- **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:** tenga en cuenta los procesos o actividades vinculadas con el factor que medir, pues de este pueden depender otros indicadores.
- **Resultados:** considere que los resultados de dicho indicador tienen que servirle para comparar con otros resultados o valores predeterminados con los que ya contaba, con el fin de brindar información para la toma de decisiones (Bernal, 2013).

Indicadores de desempeño operativo (OPI)

Como dijimos antes, 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 2: Variables mínimas para armar un tablero de OPI y KPI

Abreviatura de variable	Variable	Registro
Gc	Gasto en comercialización	€
Go	Gasto en operaciones	€
Gp	Gasto en administracion	€
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 ultimos 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	€

Fuente: elaboración propia.

Y, por única vez, al inicio del emprendimiento, estas tres:

Tabla 3: Variables aplicables al inicio del emprendimiento

Abreviatura de variable	Variable	Registro
E	Dsiponibilidad de efectivo al inicio del mes	€
Ci<6	Clientes existentes adquiridos en los últimos 6 meses al inicio del mes	Clientes
Ci>6	Clientes existentes adquiridos con antigüedad mayor a 6 meses al inicio del mes	Clientes

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, a partir de estas mediciones, que representan nuestros indicadores OPI, podemos empezar a calcular los siguientes KPI:

$$\begin{aligned} \text{Atracción (A)} &= \frac{\left(\frac{E}{B_m} - G_{nc}\right)}{C_{lead}} \\ \text{Conversión (C)} &= T_{cl} \times T_{cu} \\ \text{Retención (R)} &= C_{i<6} - B \\ \text{Fidelización (F)} &= C_{i>6} \\ \text{Encaje problema solución (EPS)} &= A \times C \\ \text{Encaje producto mercado (EPM)} &= R + F \\ \text{Ventas} &= (EPS + EPM) \times T_m \end{aligned}$$



Tabla 4: Métricas que importan

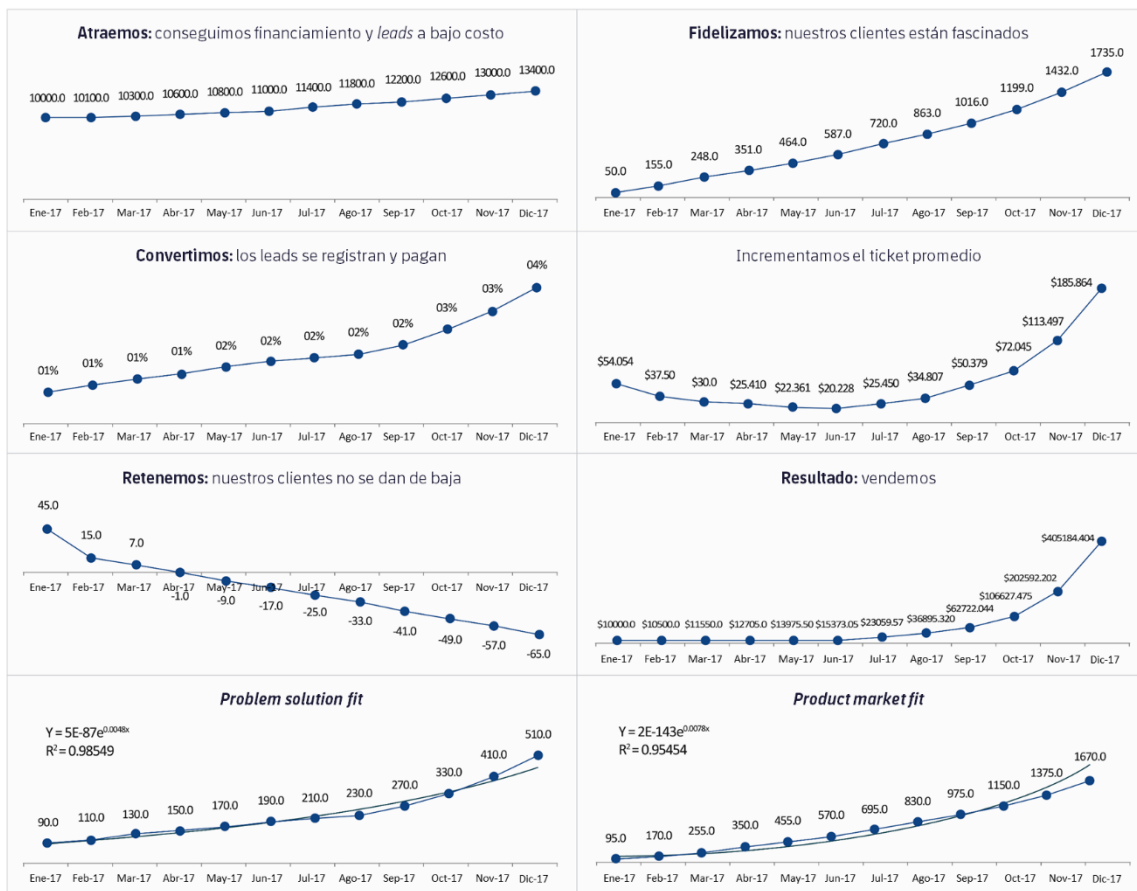
Indicador	Área		Descripción
KPI (se construyen solos)	Atraemos: conseguimos financiamiento y <i>leads</i> a bajo costo	A	Conseguir financiamiento y conseguir clientes al menor costo posible
	Convertimos: los <i>leads</i> se registran y pagan	C	Atraer y hacer que los clientes se registren y paguen
	Retenemos: 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	Cl<6	Cientes existentes adquiridos en los últimos 6 meses a inicio de mes
		B	Bajas de clientes en el mes
Fidelizamos: nuestros clientes están fascinados	Cl>6	Cientes 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	
10 métricas a registrar mensualmente	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	Cl<6	Cientes existentes adquiridos en los últimos 6 meses a inicio de mes
		Cf<6	Cientes 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	Cl>6	Cientes existentes adquiridos con antigüedad mayor a 6 meses a inicio de mes
	Cf>6	Cientes 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	Cientes a fin de mes	

Fuente: elaboración propia.

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



Figura 4: Ejemplo de aplicación



Fuente: elaboración propia.

Es importante ver cómo podemos desglosar la variable ventas en cinco indicadores que muestran la evolución de distintos aspectos del emprendimiento. En el ejemplo, las ventas crecen, pero puede observarse que la retención cae y, evidentemente, hay un problema que analizar.

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



Referencias

Andreesen, M. (2007). *Product/Market Fit*. Recuperado de <https://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>.

Bernal, J. (2013). *Gestión de procesos: Cómo definir indicadores (KPI) y cuadros de mando*. Recuperado de <https://www.pdcahome.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/>.

FC Barcelona Innovation Hub (2021). *Plataforma digital de conocimiento deportivo*. Recuperado de <https://barcainnovationhub.com/es/universitas/>.

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.sollidq.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>.

StartupSPS (s. f.). *9 métricas claves para medir el rendimiento de tu startup*. Recuperado de <https://startupspss.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>.

