

# Módulo 3. Las cohortes

## Introducción

Los indicadores de rendimiento que veremos en este módulo son esenciales para el desarrollo del *startup*. Comprender la importancia de agrupar a los clientes en cohortes para poder medir la tasa de retención, la de cancelación de clientes y la de viralidad, lo focalizará en los cálculos que debe realizar constantemente para basar las decisiones en indicadores reales sobre el crecimiento.

Cierto es que, por aprender cohortes, no se va a vender más ni a disminuir los costes. Las cohortes no van a aumentar el margen. **No obstante, lo valioso de trabajar con cohortes es que permite conocer el grado de precisión que tienen sus ideas:** ¿qué problemas tiene hoy? ¿Con qué desafíos se encuentra? ¿Funcionan sus estrategias de venta, de retención de clientes y de crecimiento?

*El estudio de cohorte es un concepto extremadamente simple de entender, pero también es extremadamente difícil de implementar porque está asociado con buenos hábitos: y esas son las métricas que importan.*



## Unidad 3.1. Construcción de cohortes

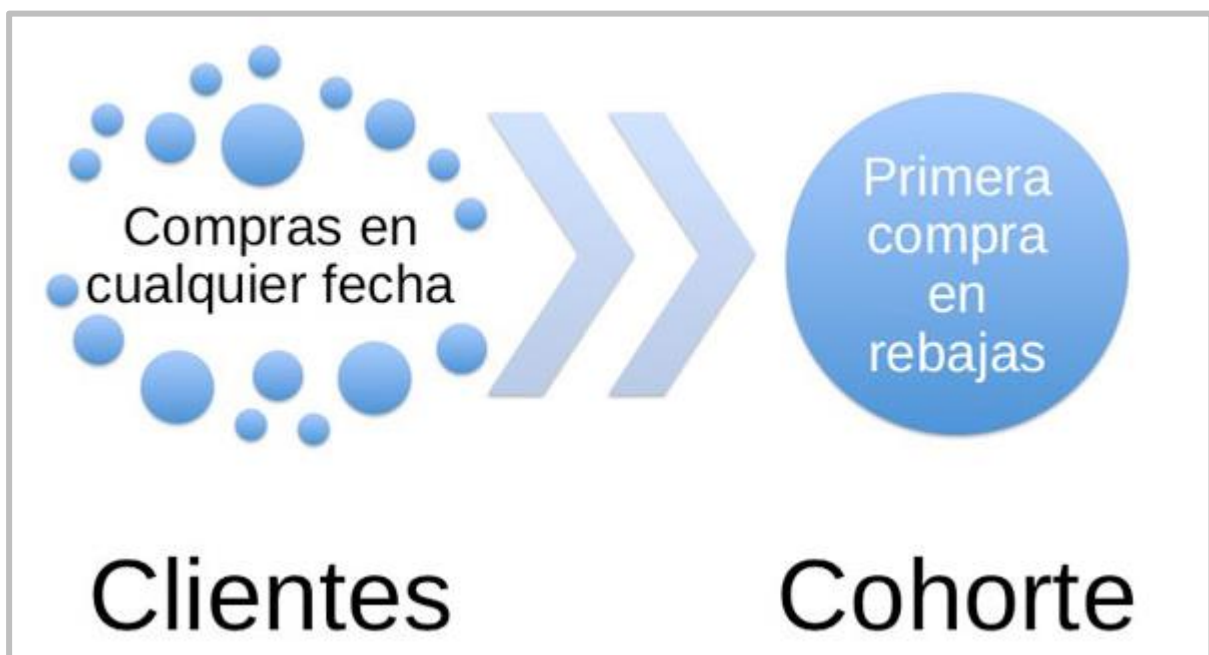
El concepto de cohorte proviene de la biología y la medicina, y significa separar diferentes tipos de familias, moléculas, etcétera, para aplicarles pruebas distintas y ver cómo reaccionan (Vicente, 2013).

Trasladándolo al emprendimiento, una cohorte hace referencia a un grupo de sujetos que tienen una característica en común: edad, nacionalidad, fecha de ingreso, etcétera. Así, cada cohorte, además, configura sus propias características.

Cualquier empresa tiene la posibilidad de agrupar a sus clientes en cohortes para realizar análisis y comparaciones que arrojen datos útiles para la medición del crecimiento. El análisis por cohorte permite saber si un grupo de clientes, con un comportamiento específico, en un periodo concreto de tiempo, aportará valor a largo plazo.

Un ejemplo común y útil para analizar a los clientes es definiendo cohortes según la fecha en la que comenzaron a utilizar el servicio. En este sentido, una pregunta que debe hacerse es si los últimos ingresos que obtuvo el mes pasado provienen de nuevos usuarios o, por el contrario, de aquellos clientes que adquirió hace un año (antiguos usuarios).

**Figura 1: Caso aplicado de cohorte en una tienda de un deportivo**



Fuente: Vicente, 2013, <https://goo.gl/bsyUVb>

Vamos a ver dos ejemplos con el fin de clarificar el concepto de cohortes.

## 1. Construcción de la cohorte edad

Llamamos *edad* a la antigüedad que tiene el cliente en el momento de la medición. Metodológicamente, vamos a tomar las siguientes mediciones cada fin de mes, representado verticalmente como *mes de medición*. Cada fin de mes, nos vamos a preguntar: de los clientes que tenemos, ¿cuántos ingresaron este mes? ¿Cuántos el mes pasado?, y así sucesivamente.

Por ejemplo, en este caso ocurre lo siguiente.

- El negocio se inicia en enero y se consiguen 1000 clientes.
- En febrero se consiguen otros 1000 más, pero tuvimos 100 bajas de los clientes que se activaron en enero; por lo tanto, la cantidad de clientes finales es de 1900. De estos 1900, 900 corresponden a clientes que se incorporaron en enero y 1000 corresponden a febrero.
- En marzo se consiguen otros 1000 más, pero tuvimos 100 bajas de los clientes que se activaron en febrero y 90 de los que se activaron en enero. Por lo tanto, la cantidad de clientes finales es de 2710. De estos 2710, 810 corresponden a clientes que se activaron en enero, 900 corresponden a clientes que se incorporaron en febrero y 1000 a marzo, y así sucesivamente.

## 2. Construcción de la cohorte origen

Cada fin de mes vamos a analizar los clientes que se activaron y vamos a estudiar si tienen una relación con una acción de *marketing* (columna SI, Tabla 1). Si no podemos encontrar el origen de dicho cliente, consideraremos que lo desconocemos (columna NO, Tabla 1) y asumiremos que dicho cliente proviene de un proceso de referidos.

Metodológicamente, vamos a tomar las siguientes mediciones cada fin de mes, representado verticalmente como mes de medición. Cada fin de mes, nos vamos a preguntar: de los clientes que tenemos, ¿a cuántos podemos asociarlos con una acción de *marketing* y a cuáles no?

Por ejemplo, en este caso ocurre lo siguiente.

- El negocio se inicia en enero y se consiguen 1000 clientes por una acción de *marketing* directa.



- En febrero se consiguen otros 1000. De ellos tenemos evidencia de que 500 provienen de una acción de *marketing* y desconocemos por qué se activaron 400.
- En marzo se consiguen otros 1000, de los cuales tenemos evidencia de que 400 provienen de una acción de *marketing* y desconocemos por qué se activaron 600, y así sucesivamente.

**Tabla 1: Ejemplo de registro de cohortes**

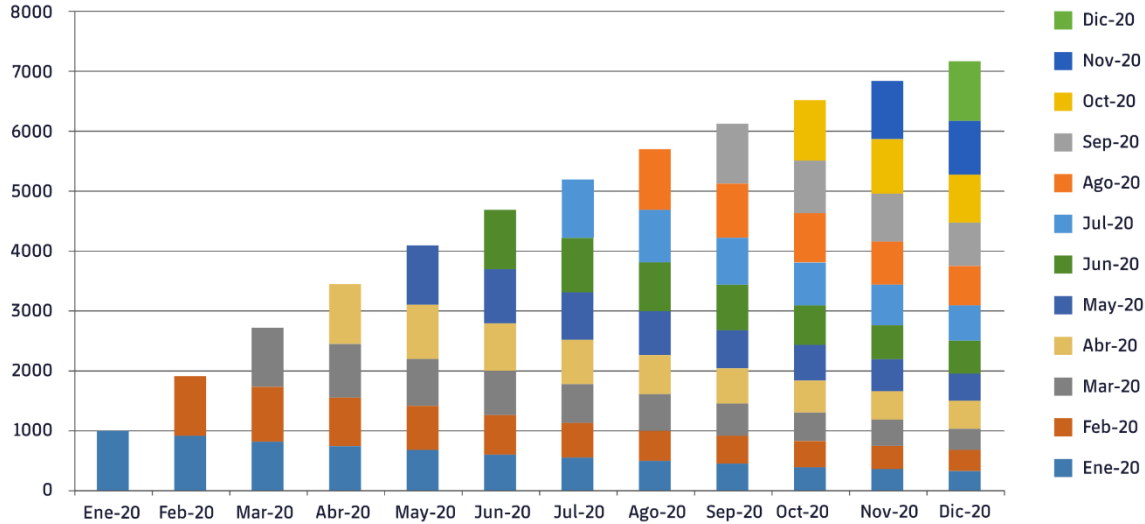
Mes de medición	Total de clientes registrados	Total de clientes activos	Cohorte origen: asociatividad o no de una activación de un cliente a una acción proactiva de marketing		Cohorte edad: mes de activación del cliente adquirido con una acción específica de marketing											
			Sí	No	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
<b>Ene-20</b>	1000	1000	1000	0	1000											
<b>Feb-20</b>	2000	1900	1500	400	900	1000										
<b>Mar-20</b>	3000	2710	2110	600	810	900	1000									
<b>Abr-20</b>	4000	3439	2639	800	729	810	900	1000								
<b>May-20</b>	5000	4095	2595	1500	656	729	810	900	1000							
<b>Jun-20</b>	6000	4686	2686	2000	590	656	729	810	900	1000						
<b>Jul-20</b>	7000	5217	2217	3000	531	590	656	729	810	900	1000					
<b>Ago-20</b>	8000	5695	1595	4100	478	531	590	656	729	810	900	1000				
<b>Sep-20</b>	9000	6126	1126	5000	430	478	531	590	656	729	810	900	1000			
<b>Oct-20</b>	10000	6513	613	5900	387	430	478	531	590	656	729	810	900	1000		
<b>Nov-20</b>	11000	6862	62	6800	349	387	430	478	531	590	656	729	810	900	1000	
<b>Dic-20</b>	12000	7176	0	7176	314	349	387	430	478	531	590	656	729	810	900	1000

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, veremos gráficamente la cantidad de clientes mensuales, considerando un color distinto para cada mes de activación. En dicho gráfico, podemos ver el desgranamiento de los meses más alejados en el tiempo (por ejemplo, veamos el color azul que representa a enero).



Figura 2: Ejemplo gráfico de evolución en cohorte edad



Fuente: Elaboración propia.



## Unidad 3.2 Análisis de cohortes: coeficientes de retención y viralidad

A partir de la construcción de las cohortes y de su medición de forma sistemática, podemos analizarlas a partir de los coeficientes de retención y viralidad.

Una buena retención y un crecimiento viral son los pasos necesarios para escalar el emprendimiento si se quiere obtener una gran cantidad de clientes.

El coeficiente de retención es la capacidad de retener a los clientes durante un período determinado y se construye a partir de los datos relevados en la Tabla 1.

Este indicador demuestra que los clientes que usted ya tiene se sienten satisfechos con su producto, pues lo siguen comprando. Por lo tanto, podemos afirmar que una tasa de retención alta significa clientes leales que regresarán y que mantienen una relación positiva con la empresa, en la que podrían gastar más si se les ofrecieran otras opciones, lo que genera un aumento en el ciclo de vida del cliente (métrica que vimos en el módulo anterior). En contraposición, una baja tasa de retención significa que los clientes se irán con la competencia o, simplemente, la empresa los perderá si no hace nada para evitarlo.

Siguiendo a Smith (2017), lo primero que hay que definir es la periodicidad: semana, mes, semestre, año. Una vez determinada, la fórmula para calcular el coeficiente de retención es:

$$\text{Coeficiente de retención} = \frac{(E - A)}{S} \times 100$$

Donde:

**S-** El número de clientes que existen al inicio del periodo

**E-** El número de clientes que hay al final del periodo

**A-** El número de clientes que se han ganado durante ese periodo” (Smith, 2017, <https://goo.gl/qeN71J>).

### ¿Cómo hacer aumentar la tasa de retención?

Compartiremos algunas tácticas para hacer el camino más fácil, considerando que la idea principal es mantener siempre feliz al cliente y, en caso de que no sea así y lo pierda,



averiguar el motivo de su abandono o cambio, para aprender y no repetir. Para ello, es fundamental escuchar y estar atentos a lo que sus consumidores desean. Siguiendo a Smith (2017), algunas alternativas que pueden implementar son las siguientes.

**Escuchar la retroalimentación:** aprovechar la infinidad de medios que existen actualmente para conocer a la audiencia y enterarse de sus comentarios, sugerencias y reclamos. Aplicar encuestas, apelar a la inteligencia social y prestar especial atención a las opiniones del personal que está en contacto con el cliente, ya que lo orientará en la búsqueda de ofrecer soluciones a problemas reales. Esta información lo ayudará a tomar mejores decisiones para prestar un mejor servicio, inclusive, más personalizado.

**Mejorar el servicio de atención al cliente:** no hay nada más frustrante para su cliente que encontrarse con una mala atención antes, durante y después de su compra. Es un deterioro de la imagen que ese cliente se llevará de la empresa. Por ende, invierta en ofrecer un servicio de calidad y eficiencia. Un cliente conforme con la atención no solo lo tendrá en cuenta en la próxima compra, sino que además recomendará la empresa.

**Mejorar el proceso de incorporación:** el proceso de incorporación, es decir, el proceso por el cual el cliente se registra, utiliza y paga por primera vez es la clave para lograr que los clientes utilicen el producto y lo expriman hasta obtener el máximo provecho. Haga que descubran los beneficios y ganancias que obtendrán al usarlo tan pronto como sea posible.

**Seguir vendiendo a los clientes existentes:** no se debe descuidar a los clientes fieles; de hecho, debe saber quiénes son y generar beneficios por ser compradores de la marca y campañas que los mantengan informados sobre los avances y últimos productos.

**Personalización:** claramente, una atención personalizada mejora la experiencia del cliente y la relación con la empresa, ya que genera una percepción de preocupación de la compañía por ayudarle a resolver sus problemas. Por el contrario, a nadie le gusta sentirse parte de una masa homogénea o, como comúnmente decimos, ser un número más; razón por la cual desarrollar perfiles de clientes detectando sus necesidades, deseos y puntos débiles y segmentándolos puede ser una manera práctica de ofrecerles una experiencia adaptada a sus necesidades.

**Desarrolla valores de marca:** “una marca es algo más que un producto y un logotipo. También hay recuerdos, historias y asociaciones que configuran nuestra imagen mental sobre ella” (Smith, 2017, <https://goo.gl/y6ZSVR>). Busque asociarse a valores que sean los mismos que respetan sus clientes porque se vinculan con sus intereses, profesiones, ubicación, etcétera. Esta inteligencia social ayudará a alinear las preferencias de los clientes con la marca. Es importante mantener la coherencia y ser fiel a estos valores para que no se gire en su contra.



**Construye una comunidad:** aunque es una tarea difícil, es sumamente útil y conveniente formar una comunidad de clientes, que no solo genere una conversación interna sobre los productos, sino que además le da acceso a opinar, comentar, defender o agradecer los comentarios que se estén esgrimiendo, a su favor o en su contra. Siempre es conveniente saber lo que están diciendo de la marca, ya sea lo que promueven los evangelizadores como lo que cuestionan los disconformes. El objetivo es no quedarse fuera de la conversación y trabajar para mejorar los comentarios y, obviamente, las experiencias de los clientes (Smith, 2017).

*Es importante identificar claramente a qué cohorte se le aplica cada una de las tácticas para observarlas en el tiempo, a través de los coeficientes de retención de cada una de ellas, y luego sacar conclusiones para determinar qué acciones fueron más efectivas.*

En la tabla a continuación podemos ver:

- los coeficientes de retención para cada cohorte edad y acumulado;
- los coeficientes de viralidad.

**Tabla 2: Ejemplo de coeficiente de retención de cada cohorte y coeficiente de viralidad**

Mes de medición	Coeficiente de retención	Coeficiente de viralidad mensual	Coeficiente de retención de cada cohorte												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ene-20															
Feb-20	0,95	0,40	0,90												
Mar-20	0,90	0,32	0,90	0,90											
Abr-20	0,86	0,30	0,90	0,90	0,90										
May-20	0,82	0,44	0,90	0,90	0,90	0,90									
Jun-20	0,78	0,49	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90								
Jul-20	0,75	0,64	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90							
Ago-20	0,71	0,79	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90						
Sep-20	0,68	0,88	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90					
Oct-20	0,65	0,96	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90				
Nov-20	0,62	1,04	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90			
Dic-20	0,60	1,05	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90		
		Coeficiente medio de retención por cohorte "edad"	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	

Fuente: Elaboración propia.

Todas estas recomendaciones son proclives a custodiar y mejorar el coeficiente de retención. No obstante, debemos tener en cuenta que este se complementa con otro índice –menos amigable– que vimos anteriormente: la tasa de cancelación de clientes (*churn*), pues completa el análisis al determinar cuántos clientes se pierden en el período analizado.





**Cuando el proyecto incorpora invitaciones:** es decir, se puede identificar inequívocamente al usuario una vez que se lanza la invitación o se comparte contenido. Un ejemplo de esto es cuando se puede identificar el momento en el que un invitado hizo clic en una invitación enviada y se puede registrar el ingreso a su plataforma, teniendo la posibilidad de adjudicarle un usuario específico mediante su URL (*uniform resource locator*). Cuando esto sucede y quiere elaborar el coeficiente de viralidad, se pueden aplicar dos métricas efectivas.

- **Ratio de invitación:** calcula el número medio de invitaciones enviadas por los usuarios de la plataforma en un plazo determinado. Si se logra que la gente se encante con el producto y lo recomiende a sus amigos, entonces se habrá encontrado la forma de mejorarlo.

Utilizaremos el ejemplo que propone Megías para explicarlo claramente:

Durante el periodo de verano en la plataforma de uno de mis clientes (un proyecto que opera con el concepto habitual de invitación) se enviaron 112.000 invitaciones apróx, lo que representa 2,07 invitaciones por usuario (había 54.000 al empezar el período, por lo que es  $112.000/54.000$ ). (2012, <https://goo.gl/ehgCdg>).

$$\text{Ratio de invitación} = \frac{\text{Invitaciones enviadas}}{\text{Usuarios}}$$

- **Ratio de aceptación:** calcula el porcentaje de invitaciones aceptadas o, lo que es lo mismo, el ratio de conversión de las invitaciones que se han aceptado sobre las invitaciones enviadas. El ratio será más alto en la medida en que la invitación sea atractiva y potente, al igual que el alta y los incentivos de aceptación.

Siguiendo con el ejemplo de Megías (2012): “en el anterior cliente, el ratio de aceptación durante el verano fue del 27%, lo que quiere decir que algo más de 1 de cada 4 invitaciones acaba en el registro de un nuevo usuario” (<https://goo.gl/ehgCdg>).

$$\text{Ratio de aceptación} = \frac{\text{Invitaciones aceptadas}}{\text{Invitaciones enviadas}} \times 100$$



Entonces, entendiendo estas diferencias en los ratios, se podrá calcular el coeficiente viral a partir de la siguiente fórmula (teniendo en cuenta que U representa a los usuarios):

$$U \text{ virales} = U \text{ iniciales} \times \text{ratio de invitación} \times \text{ratio de aceptación}$$

$$\text{Coeficiente viral} = \frac{U \text{ virales}}{U \text{ iniciales}}$$

Megías continúa con el ejemplo de la siguiente manera:

En el caso de mi cliente, que partía de 54.000 usuarios antes del verano, y si aplicamos la fórmula anterior, veremos que en total se consiguieron 30.240 nuevos usuarios de forma viral ( $54.000 \times 2,07 \times 27\%$ , una cifra respetable, pero lineal), lo que implica un coeficiente viral de 0,56 ( $30.240/54.000$ ).

Para que el coeficiente viral fuera 1 sus usuarios deberían haber enviado 200.000 invitaciones o haber conseguido un ratio de aceptación de algo más del 48%. (2012, <https://goo.gl/ehgCdg>).

Otra opción de fórmula para calcular el coeficiente viral es la siguiente:

$$\text{Coeficiente viral} = N.^\circ \text{ medio de invitaciones} \times \text{ratio de aceptación}$$

**Proyectos donde no es sencilla la trazabilidad:** pocas acciones son tan efectivas como una invitación personalizada. Sin embargo, en algunas empresas esta tarea es prácticamente inviable, como también lo es el boca a boca o la construcción de reputación a través de medios virtuales. Por esta razón, los métodos para aplicar la viralidad no son tan exactos, sino más bien basados en la experiencia. Megías pone como ejemplo el siguiente:

Partiremos a los usuarios en dos grandes grupos –uno donde incluiremos todos aquellos que hemos atraído proactivamente (es decir, vía campañas, SEO, SEM, afiliados...) y por otro lado los demás usuarios, que



consideraremos que han venido “solos” (usuarios virales). (2012, <https://goo.gl/ehgCdg>).

Con esta separación, el coeficiente viral se calculará a partir de la fórmula a continuación:

<b>Coeficiente viral =</b>	<b>Usuarios virales</b>
	<b>Usuarios atraídos</b>

No obstante, es necesario prestar atención a un tema que plantea Megías en relación con este método: “Dado que de media hay un 20% de eventos (campañas, SEO, SEM) que no se contabilizan, deberíamos aumentar en un 20% el número de los usuarios ‘atraídos’” (2012, <https://goo.gl/ehgCdg>).

Finalmente, podemos decir que, si no poseemos herramientas automáticas que permitan determinar si un cliente es producto de un referido y no de una acción comercial, debemos hacerlo manualmente sí o sí.

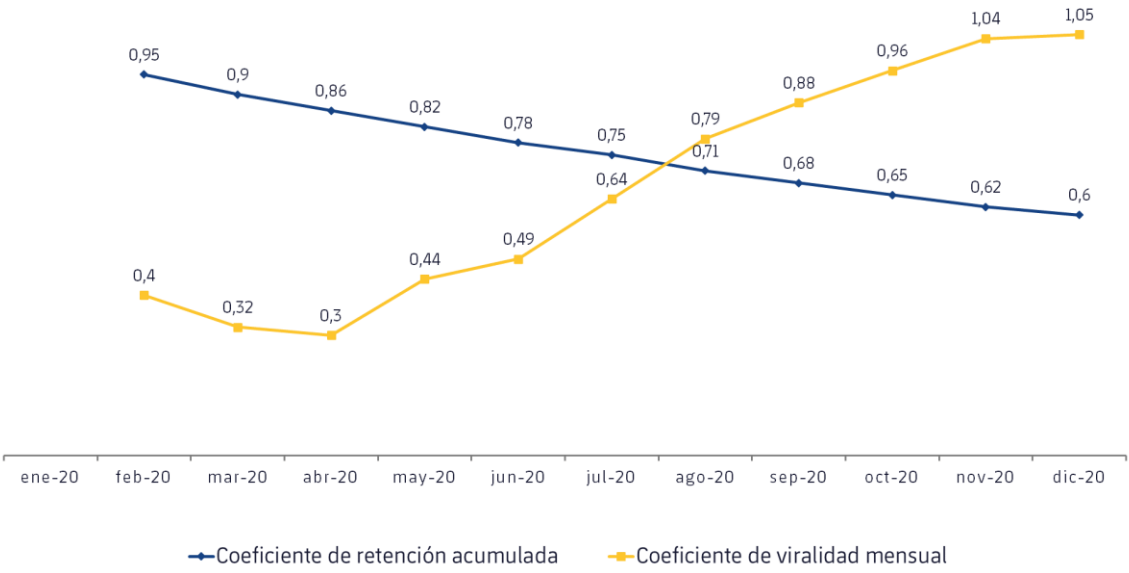
*El proceso de aprendizaje que esto conlleva es un recurso muy valioso que va a capitalizar ante cada nueva decisión que tome.*

Nuestro ejemplo plantea, sencillamente, analizar cada uno de nuestros nuevos clientes, investigarlo y encontrar las causas de por qué vino a nuestro negocio. Si la respuesta es “me lo comentaron”, significa que debe ser considerado como **viral**. Otras respuestas, como “me llegó un *e-mail*”, “vi una publicidad en Facebook”, etcétera, se pueden considerar como **no viral**.

El objetivo es lograr coeficientes de viralidad > 1 y coeficientes de retención mensual > 92%, o, lo que es lo mismo, coeficientes de cancelación < 8% mensual.



**Figura 3: Ejemplo de coeficiente de retención acumulada y coeficiente de viralidad mensual**



Fuente: Elaboración propia.

Además de la viralidad, es conveniente medir la velocidad viral, entendiendo que es el tiempo medio que transcurre desde que se manda la invitación hasta que el cliente, finalmente, confirma su aceptación, de la manera que sea: registrándose, respondiendo o determinando un parámetro para definir lo que será su aceptación. Esto es importante, ya que, mientras mayor sea su velocidad, no solo se contará con una estrategia de crecimiento exponencial, sino que, además, lo hará rápidamente.

El coeficiente viral es clave y conveniente en gran parte de los modelos de negocios nuevos, se debe tener en cuenta que puede funcionar de palanca para el emprendimiento y, por ende, no solo se debe poder medirla, sino reaccionar y actuar consecuentemente con sus resultados. Con esto queremos decir que **se debe estar preparado para atender lo que se busca atraer.**

Y, finalmente, no olvide que la viralidad varía con el tiempo y con las condiciones del entorno: es probable que el coeficiente viral que obtuvo en un momento no sea el mismo antes y después. Así que, mientras necesite profundizar su crecimiento, no debería bajar la guardia.



Algunos ejemplos de cómo hacer para aumentar el crecimiento en forma viral pueden ser: incrementando el presupuesto de *marketing*, optimizando conversiones y creando programas de referencia.

**Tabla 4: Acciones realizadas para incrementar la viralidad**

Acciones realizadas	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Incrementar el presupuesto de marketing		X	X			X		X		X		
Optimizar conversiones: Acción A		X	X	X				X				
Optimizar conversiones: Acción B			X	X	X	X		X				
Optimizar conversiones: Acción B1				X	X	X		X				
Optimizar conversiones: Acción C									X			
Creación del programa de referencia										X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si se está preguntando cómo usar la viralidad en su negocio para obtener beneficios, debe aprender a hacer contenido con este fin. A continuación, veremos algunas recomendaciones de Romero (2017) que serán de gran utilidad.

**Elija el formato** que usará para promocionar tu contenido. Pueden ser artículos, imágenes, videos, etcétera, aunque tenga en cuenta que los videos son los que mejores resultados presentan por su facilidad para comunicar ideas cruciales de manera atractiva. Además, actualmente existe una gran cantidad de aplicaciones para que realizar buenos videos, económicos y llamativos esté el alcance de cualquiera.

Con la decisión del formato tomada, llega el momento de imaginar la manera en la que **se introducirá el producto en ese contenido**. No es recomendable colocar al producto de protagonista único en escena. Se puede informar a los clientes sobre las situaciones que el producto viene a resolver o mostrar las condiciones de producción o sus atributos solo dándole la importancia justa para llamar la atención del cliente y sugerirle lo importante que será para él, pero no de manera directa. La venta debe ser sutil, casi imperceptible. Es decir, el contenido (no el producto) debe ser percibido como de gran calidad e interés para el cliente, al margen de que el objetivo sea educarlo y prepararlo para la compra (Romero, 2017).

Sabiendo que el poder de la viralidad bien lograda es inmenso por su capacidad de traccionar grandes cantidades de clientes e introducirlos en el embudo de conversión de la empresa y fidelizarlos, es necesario conocer los requisitos que debe cumplir un contenido para que se convierta en viral. Aquí compartimos algunos de los más recomendados.

- El principal requisito a trabajar es la temática del contenido. Romero (2017) recomienda “visualizar contenidos virales recientes” (<https://goo.gl/vcqfmi>) para



saber cuáles son los temas atractivos para el público que se están viralizando. En este sentido, es necesario prestar atención a las emociones que generan y transmiten, quiénes los protagonizan, a quién va dirigido y anotar todos los aspectos que resultan de interés para utilizar en los contenidos, sin descuidar los mensajes de los competidores.

- Para ofrecer el producto o servicio, el contenido debe incluir emociones, comportamientos y conductas comunes que apelen a la mayoría del público.
- Si el mensaje amerita, el recurso del humor es un componente interesante que impacta positivamente en el público, sobre todo si el contenido es presentado de forma creativa.
- Su presentación debe considerar aspectos culturales (de género, no discriminatorios, inclusivos, etcétera) para ampliar el espectro de público de visualización y para no herir la sensibilidad de grupos que no sean los destinatarios finales del mensaje ni del producto.
- El contenido debe estar preparado y diseñado para ser incluido en redes sociales, para garantizar la viralidad mediante su difusión y la facilidad para compartirlo entre los usuarios (Romero, 2017).

Para finalizar, es importante aclarar que todo lo desarrollado aplica tanto para el canal B2C como para el canal B2B.

Según David Skok (s/f), en su artículo *La optimización del embudo de captación (o adquisición) de clientes*, la captación de clientes en el mundo B2B implica dar una multitud de pasos en *marketing* y en ventas con el objetivo de transformar a los clientes potenciales en clientes reales. Normalmente ese proceso se representa como un embudo en el que se echan potenciales clientes por la parte ancha y, según avanza el proceso, un porcentaje de ellos continúa a la siguiente etapa y el embudo se va estrechando a medida que el proceso transcurre.

No importa el tamaño o el éxito de un negocio. Como mínimo existirá un punto a lo largo del embudo de captación de clientes en el que habrá un bloqueo. Es el momento (o momentos) en el que la conversión de una etapa a la siguiente no es suficiente, o el momento en el que se produce un problema de crecimiento (es decir, parece que no se puede aumentar de forma rentable el número de personas que salen de esa parte del embudo por que se ha llegado al máximo en la capacidad de la estrategia de *marketing* o de venta).

En dicho artículo, Skok (s/f) se refiere a un método que desarrolló para eliminar los puntos de bloqueo, lo que se traduce en el aumento de las tasas de conversión del embudo.

El autor expresa que



la forma más fácil de identificar un punto de bloqueo es haciéndose la siguiente pregunta: “¿Qué impide multiplicar por cinco las ventas?”. Las respuestas habituales en este caso serían:

- No tenemos suficientes prospectos en la parte ancha del embudo.
- Tenemos un montón de visitantes a nuestra web pero no se registran usuarios suficientes.
- Tenemos un montón de usuarios registrados para nuestro producto freemium (o para la versión de prueba gratuita) pero no hay suficientes usuarios que paguen.
- No podemos conseguir reuniones con los que toman las decisiones.
- Conseguimos suficientes clientes pero cada cuenta no crece suficientemente después de la primera venta. (Skok, s/f, <https://bit.ly/2NfSRxS>).

Y continúa desarrollando cuáles son, a su criterio, las causas más habituales de la aparición de puntos de bloqueo:

### **El encaje producto / mercado.**

Si se va a crear un nuevo negocio una de las mayores causas de problemas en el embudo de captación de clientes es que ese negocio todavía no ha encontrado el encaje producto / mercado. Es importante identificar si éste es el caso ya que una conclusión equivocada probablemente conducirá a perder mucho dinero en intentar vender y promocionar un producto que no es el correcto. Si éste es el caso, la forma correcta de actuar es dirigir toda la energía y la atención a encontrar ese encaje producto / mercado. Mientras se esté en esa búsqueda se debe limitar el gasto en ventas y marketing al nivel mínimo ...para seguir desarrollando un producto que encaje con una necesidad del mercado.

### **...Más allá del encaje producto / mercado.**

...Por ejemplo, se puede creer que los clientes potenciales van a llegar a un sitio web en masa, pero es posible que no hayan quedado resueltos el problema de cómo hacer que conozcan el sitio y en segundo lugar el de cómo crear una motivación o razón para que quieran visitarlo.



...Esto sucede porque la mayoría de las empresas diseñan sus procesos de adquisición de clientes según su propia visión del mundo, en lugar de dedicar tiempo al principio para entender el proceso de compra de sus clientes y lo que les preocupa en cada etapa. (Skok, s/f, <https://bit.ly/2NfSRxS>).

El autor recomienda diseñar procesos de venta de afuera hacia adentro, es decir, partiendo del punto de vista de los clientes. Esto obliga primero a crear un mapa del ciclo de compra de los clientes y luego a diseñar un proceso que se adapte a ese. Sin embargo, como la mayoría de los negocios ya tienen un proceso de venta en marcha, esa sugerencia no les resulta tan útil.

Siguiendo a Skok, una vez que se hayan identificado los puntos de bloqueo, la mejor manera de empezar a eliminarlos es meterse en la cabeza de los clientes y estudiar sus preocupaciones en esa etapa concreta del proceso de venta:

Estas preocupaciones representan la fricción del proceso de ventas. Crear un mapa de ellas, escribiéndolas claramente será la base para el siguiente paso que consiste en conocer qué cosas se podrían utilizar para motivar a esos clientes a dar el paso o realizar la acción deseada.

Se puede pensar que las preocupaciones son la fricción que existe dentro del proceso y las motivaciones son las fuerzas que tiran hacia delante y que se pueden utilizar para superar esa fricción.

El arte está en encontrar la motivación adecuada, que sea suficiente como para superar esas preocupaciones, y que haga que se muevan hacia adelante en el proceso de venta. Aquí es donde se necesita congregar a los asesores más capaces y creativos para producir ideas al respecto. Puesto que los clientes tienen una enorme aversión a que se les venda y ahora tienen un control real sobre el proceso de compra, las formas tradicionales de moverlos a través de un embudo de ventas generalmente obtienen resultados muy pobres. Para conseguir resultados excelentes hay que pensar más allá y ser imaginativo. (Skok, s/f, <https://bit.ly/2NfSRxS>).

Para finalizar, presenta el siguiente resumen:



- Todos los embudos de venta y marketing tienen puntos de bloqueo y en cuanto se elimina uno el bloqueo aparece en otro sitio.
- Los bloqueos se producen habitualmente porque se espera que los clientes acepten dar un paso para el que no están adecuadamente motivados.
- Analizando sus **preocupaciones** y generando ideas con los directivos más creativos es posible imaginar las **motivaciones** de los clientes que pueden utilizarse para superar esas preocupaciones y que se convenzan de dar aquel paso.
- Las mejores soluciones requieren normalmente pensar en alternativas no habituales.
- Los productos gratuitos, el contenido formativo y el conocimiento a partir de datos que se tengan o se hayan reunido son ejemplos de cosas a utilizar como motivadores de los clientes potenciales.
- Eliminar puntos de bloqueo incrementa la conversión en el embudo que es una de las estrategias más importantes que se pueden hacer para incrementar los ingresos y la rentabilidad (un pequeño incremento en la tasa de conversión puede modificar enormemente el coste de adquisición de clientes).
- Recomiendo fijar reuniones trimestrales para generar ideas que permitan solucionar puntos de bloqueo y a las que se podría denominar sesiones para incrementar las tasas de conversión.
- También recomiendo elegir a un directivo que represente a la voz del cliente y al que se le encargue la tarea de meterse en la cabeza de los clientes para entender cómo piensan y reaccionan en cada una de las etapas de los procesos de venta y marketing. (Skok, s/f, <https://bit.ly/2NfSRxS>).



## Referencias

**Megías, J.** (2012). El coeficiente viral... ¿es posible medir la viralidad? En *javiermegias.com*. Recuperado de <https://javiermegias.com/blog/2012/11/coeficiente-viral-es-posible-medir-viralidad-metricas/>

**Romero, D.** (2017). Viralidad: ¿Qué es en el marketing y cómo sacarle provecho? En *Inboundcylce*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/viralidad-marketing-como-sacarle-provecho>

**Skok, D.** (s/f). La optimización del embudo de captación (o adquisición) de clientes. En *For Entrepreneurs*. Recuperado de <https://bit.ly/2NfSRxS>

**Smith, K.** (2017). Cómo calcular y aumentar la tasa de retención de clientes. En *Brandwach*. Recuperado de <https://www.brandwatch.com/es/blog/retencion-de-clientes/>

**Vicente, J.** (2013). Análisis de Cohortes con Google Analytics. En *Human level*. Recuperado de <https://www.humanlevel.com/articulos/analitica-trafico-web/analisis-de-cohortes-con-google-analytics.html>

