



SEMILLA DE MOSTAZA
Escuela de Emprendedores



GRUPO
FOUNDERS

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EMPREENDEDORES

MÓDULO 5 - El lienzo Canvas.

**PROPUESTA DE VALOR,
CANALES Y MÉTRICAS.**

SEMILLADEMOSTAZA.ORG

INTRODUCCIÓN.

Entremos en el sexto módulo, abordando tres pilares fundamentales del Canvas y mediante este de nuestro pensamiento de negocios: Propuesta de Valor, Canales y Métricas.

Aquí tendrás los conceptos generales para valorar la construcción de una propuesta de valor que resuene con tus clientes, comunicándote de manera clara y persuasiva cómo tu producto o servicio, resuelve sus problemas únicos.

Explorarás los conceptos de la estrategia detrás de los Canales de Comunicación, Ventas y Distribución, aprendiendo a conectar, vender y entregar valor de manera efectiva.

Además, conocerás el poder de las Métricas y su papel en el Canvas, permitiéndote evaluar, ajustar y asegurar un éxito duradero mediante mediciones inteligentes.



1. ¿QUÉ ES LA PROPUESTA DE VALOR?

La propuesta de valor es un mensaje que entregaremos a nuestros clientes mediante tu producto o servicio o idea innovadora para tu proyecto social o trabajo.

Este mensaje debe ser claro, conciso y transparente sobre cómo nuestro producto o servicio solucionará sus problemas y por qué esa solución es relevante y única para él.

A través de la propuesta tenemos que mostrar que lo que nuestra empresa puede ofrecer es lo que ellos necesitan, por lo que se deberá transmitir los aspectos más destacados del emprendimiento o proyecto social o programa; todo aquello que mejore su capacidad para resolver sus los problemas .

Para que esta comunicación sea efectiva se deben tener en cuenta las siguientes características:

1. **Claridad:** La idea es que el potencial cliente entienda de manera inmediata el mensaje, sin indefiniciones. Si el receptor debe hacer un esfuerzo para comprender qué le estamos ofreciendo, probablemente perdamos su atención y la venta.
2. **Lenguaje adecuado:** Como previamente estudiamos y segmentamos nuestro mercado, determinar el lenguaje de comunicación (escrito, oral e imágenes) y que el mismo sea específico será determinante.. Mostrar que nos interesa el cliente hablando 'su idioma' nos posiciona en un mejor lugar.
3. **Transparencia:** Una propuesta engañosa o exagerada puede tentar al cliente al inicio pero de seguro pondrá a el emprendimiento en desventaja muy rápidamente. Nuestro producto debe buscar ayudar a solucionar el dolor de este público objetivo y por ello debemos procurar que el resultado de lo que ofrecemos en la propuesta sea certero, así no solo se ganará la fidelidad de los clientes sino que se podrán convertir estos en influenciadores de otros.
4. **Características diferenciadoras:** Estas tendrán prioridad en el mensaje, ya que como hablamos, todo producto o servicio tiene una competencia. El cliente ya resuelve su problema de otra manera, la propuesta debe mostrarle que le acercamos una mejor solución.
5. **No desprecies a tus competidores:** Demuestra lo que tu emprendimiento puede hacer por el receptor del mensaje.

2. CONTENIDO DEL MENSAJE QUE LLEVA A LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor debe contener:

- **Título:** Información concreta sobre lo que hace nuestro producto, sobre su esencia. Algunas marcas pueden agregar frases que impactan, pero el título debe poder poner en la mente de quien pretendes sea tu cliente la imagen de lo que estás ofreciendo.
- **Subtítulo:** Contiene información más detallada de lo que hará el producto y de cómo nuestro cliente puede obtenerlo. A diferencia del título que debe ser corto y de impacto, aquí agrega información relevante que puede ir desde especificaciones técnicas a los canales por donde puede adquirirlo.
- **Bullet points:** Son frases que captan la atención del receptor del mensaje, se destacan del resto del texto. Aquí resaltamos los beneficios diferenciadores de tu propuesta, las ventajas competitivas. Puede ser precio, calidad, garantía, lo que creas sea importante para que el cliente se defina por lo que ofrecemos.
- **Imágenes:** Hoy las imágenes se convirtieron en un mensaje en sí mismo, especialmente en las redes sociales o en tu web. Ayudan a dar énfasis, da fuerza al mensaje principal y la estética debería también dar el mensaje que conoces a tu cliente.

3. CONCEPTO DE “JOBS TO BE DONE” (TAREAS A REALIZAR) O CÓMO COMPETIR CONTRA LA SUERTE.

¿Conoce tu emprendimiento lo que realmente le importa al consumidor?

Aquí entra un concepto interesante que es el “tareas a realizar” por el producto/servicio; Jobs to be done por sus siglas en inglés.

Podemos llegar a pensar en un sentido si nuestro producto o servicio o nuestra idea en nuestro trabajo o proyecto cumple una “tarea” en nuestro cliente o consumidor?: Si, Podemos.

¿Qué tarea para los clientes o usuarios cumple la solución que yo estoy imaginando para sus problemas o necesidades?

Esta es una nueva metodología para pensar el producto o servicio y sirve además de para configurarlo para poder comunicar su ventaja competitiva y diferenciarnos en la comunicación con los productos de los demás.

Este nueva herramienta para pensar el desarrollo de producto y su comunicación es obra de Clayton Christensen profesor de Harvard y autor del renombrado libro “El dilema del innovador” (1997). En el año 2016 comentó a profundizar el pensamiento sobre cómo innovar y elegir el cliente y llega “Competir contra la suerte” (Edición en español de marzo de 2020) en donde desarrolla este concepto de que todo producto o servicio cumple una “tarea” en la mente del cliente. Se trata de entender las motivaciones profundas del usuario, y así comunicar lo que ellos están buscando.

“Trabajos a realizar” es una metáfora para explicar lo que la gente intenta conseguir cuando compra un producto o contrata un servicio más allá de la funcionalidad objetiva que está que brinda. Debemos buscar más allá del beneficio funcional que traerá el producto, y proyectar cuál sería el impacto social, el cambio de vida y el beneficio emocional.

Por ejemplo, si mi producto es un limpiador para pisos, la “tarea a realizar” que comunicaremos no sería que limpia y desodoriza el ambiente, sino que mantiene nuestro hogar limpio y con una fragancia que hará que quieras pasar tiempo en ella, y si su poder desengrasante fuera más poderoso, le daría a la familia más tiempo para descansar y disfrutar que los otros productos que solucionan el mismo problema. También que nos protege de virus y enfermedades.

Sabemos que este programa y módulo arroja principios generales de orientación, pero que los incorpores y los respetes ya es una gran victoria.

solucionan el mismo problema. También que nos protege de virus y enfermedades.

EJERCICIO ¡A trabajar!

Pensando en tu emprendimiento o idea, formula una propuesta de valor tomando esta información que acabamos de aprender, y también agrega cuál sería esa “tarea a realizar” que va a realizar el producto o servicio en tu cliente.





4. CANALES

Aquí vamos a ver cómo desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo para llegar a nuestros clientes. Cómo interactuar, aprender, comunicarnos, vender y distribuir nuestros productos y servicios.

Hemos pasado un buen tiempo pensando en el producto y en el servicio, y si hicimos bien los deberes hemos ajustado nuestro pensamiento para que los productos y servicios siempre estén asociados con un problema que les resolvemos a esos clientes.

Sea que hayan llegado hasta aquí sin una idea y la hayan descubierto o estén en ese proceso; tengan ya una idea y desean validarla o bien ya tengan un emprendimiento o una empresa que provee productos y servicios al mercado, siempre hay oportunidad y se debe pensar o volver a pensar en términos de los problemas reales, concretos y actuales que resolveremos a determinados clientes.

Los canales de comunicación son todos los medios que conectan tu propuesta de valor con tus clientes.

Tener buenos canales de comunicación con nuestros clientes o usuarios potenciales es importante en todas las etapas del desarrollo, sea preventa, venta y postventa. Es una etapa clave para que el negocio tenga éxito a corto y largo plazo.

Estos canales dan la posibilidad de conocer las necesidades del segmento, testear situaciones en el mercado, mostrar en todo momento nuestra propuesta de valor, trasladar información sobre la empresa y potenciar cualquier necesidad para realizar innovaciones futuras.

Contiene un doble entendimiento y entrenamiento para comunicar la propuesta de valor actual y establecer mejoras futuras. Los canales servirán además para construir la imagen y la identidad de la empresa.

“El posicionamiento es hacer saber a tu audiencia-objetivo de que forma te diferencias de tus competidores” Philip Kotler

5. ESTRATEGIA DE LLEGADA: ¿PARA QUÉ?

¿Cómo llegamos a la mente y la decisión de nuestro consumidor?

Esta es la pregunta que hoy planteamos y sobre la que estableceremos algunos principios y herramientas para el plan de trabajo concreto.

Un concepto interesante para trabajar primero es el de “Posicionamiento” que en marketing (conjunto de actividades que realizamos para promover la venta de nuestro producto/servicio/iniciativa) significa la “imagen” que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor o usuario. Es la percepción que el consumidor final tiene de lo que nosotros hacemos. Parte de la base que con independencia de nuestras motivaciones y conceptualización es probable que lo que hacemos tenga otra percepción en los demás.

Hoy el término “posicionamiento” es usado en estrategias online cuando se habla de las tácticas para hacer que páginas webs aparezcan en los primeros lugares cuando se hacen búsquedas en los buscadores online, como por ejemplo Google. Incluso hay una especialidad que se llama SEO (Search Engine Optimization) o Optimización de los Motores de Búsqueda o también SEM (Search Engine Marketing) o Marketing sobre motores de búsqueda. Ambas actividades buscan lo mismo: hacer que a un cliente le aparezca primero en sus búsquedas y en sus referencias nuestros productos/servicios.

Ese concepto de posicionamiento existe ya desde los años 70's cuando los trabajos empezaron a arrojar que los productos compiten todos juntos en la mente de los clientes.

Todos los productos compiten con todos los productos en la mente del consumidor.

Debemos tener esto presente, que lo que vamos a hacer y publicitar va a competir con los anuncios del Presidente, con los de Coca Cola, con los anuncios de nuestra iglesia, de nuestro club de barrio, etc etc etc. Toda la comunicación inunda nuestros sentidos y compite por la misma atención de nuestra parte. De la misma manera, todos nuestros esfuerzos intentarán capturar una porción de la atención de nuestros consumidores o usuarios potenciales potenciales.

Aquí el producto está visto en un sentido amplio e involucra a un elemento físico, intangible, empresa, lugar, partido político, creencia religiosa, persona, etc. Lo que ocurrirá es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de esa oferta. Por ello este concepto de posicionamiento está íntimamente relacionado con el de propuesta de valor. Un producto, servicio o proyecto tendrá valor -además de por serlo- por su habilidad para capturar en su comunicación la atención de los destinatarios.

También se incluye el concepto de "reposicionamiento" que consiste en cambiar la posición que el producto o servicio tiene en la mente del cliente, o recordar uno que ya había olvidado.

Debemos comprender que la tarea que realizamos no es para mi sino para otro y no puedo pensar "que el otro se las arregle", debo comunicar en detalle las prestaciones que ofrece y la manera de acceder a toda esa "tarea que mi producto realizará" para los clientes.

Seguidamente algunos elementos que deben considerarse en los esquemas de comunicación que trabajemos:



EJERCICIO ¡A trabajar!

Veamos que sugiere una y otra publicidad:





EJERCICIO ¡Continuamos trabajando!

Si tu proyecto o empresa tiene logo, imagen o publicidad adjuntarlo aquí y describir cuál es el mensaje que con el producto querés transmitir. Si tienes una idea descríbela y describe qué atributos quieres resaltar. Si no tienes ninguna, inventá una con propósito de este ejercicio. ¡A Imaginar!



6. ESTRATEGIA DE LLEGADA: ¿MODOS Y MEDIOS?

Hay distintos tipos de canales y debemos estar al corriente de las diferencias y mecánicas de cada uno para que la comunicación sea efectiva y aumente las posibilidades del producto.

Hay muchas variantes de segmentación de modos en que llegamos a nuestros clientes/usuario y de medios para hacerlo. Son las maneras en que podemos hacerlo y es necesario diferenciarlas porque las decisiones y planes sobre una u otras son diferentes. También hay caracterizaciones sobre el corto, mediano y largo plazo o aliento, pero ahora nos posicionaremos solamente sobre la diferenciación entre directos o indirectos.

Saber cual es uno y cual es otro nos permite trabajar de manera concurrente o simultánea, usar presupuestos de manera distinta y también esperar que tengan efectividad diferente.

Los canales **directos** son aquellos con los que nos conectamos con el cliente/usuario de primera mano. Para esta ocasión también volvemos a recordar que un cliente puede no ser un usuario final de un producto. El cliente es quien paga por el servicio pero puede ocurrir que lo use otro. El mensaje se encuentra de manera directa con el consumidor final, vía alguno de nuestros canales.

Dentro de los canales directos tenemos:

- *Páginas web*
- *Redes sociales*
- *Tiendas físicas*
- *Fuerza de ventas (personas encargadas de generar una demanda efectiva del producto)*
- *Proyectos de promoción*

“Piensa en el consumidor como tu esposo/a, el/ella quiere toda la información que puedas darle” - David Ogilvy.

Los canales **indirectos** son aquellos que utilizan a otras personas u organizaciones para llevar tu propuesta. En este caso los mensajes son distribuidos por otro emisor, que no somos nosotros, es algún tercero con el cual tenemos o podemos establecer una relación comercial.

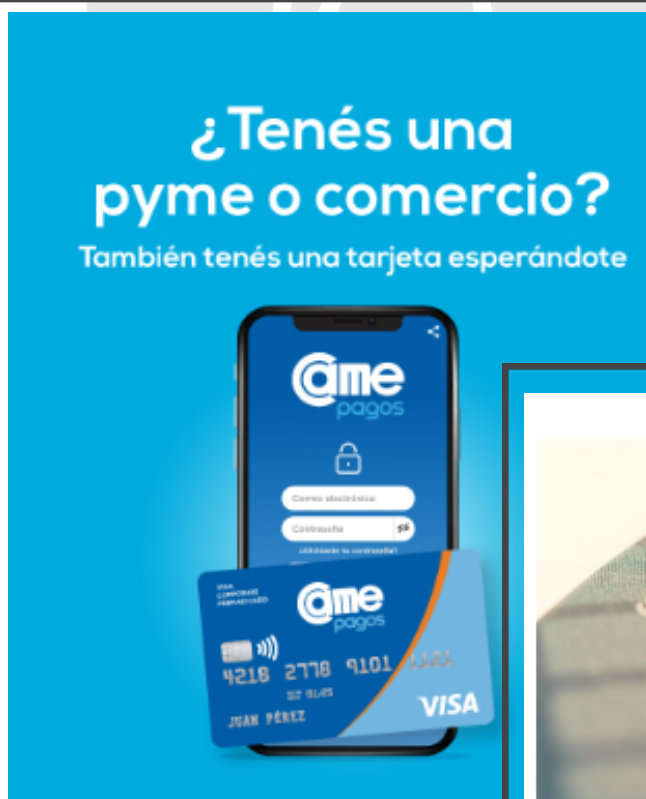
Estos canales son más desafiantes ya que no tienes tanto control y pueden arrojar un beneficio menor por transacción a tu empresa, debido a que las ganancias se deben distribuir entre todos los intermediarios o tendrá mayores costos.

Entre esos medios indirectos podemos citar:

- *Sitios web de terceros*
- *Redes de ventas al por mayor*
- *Redes de ventas de terceros o Tiendas de terceros*
- *Medios de comunicación masivos*
-

Ejemplo de comunicación directa e indirecta:

Came Pagos realiza comunicación propia sobre la nueva tarjeta de crédito Visa. Visa lo hace con Came Pagos. La comunicación le sirve a Came Pagos.



Alianza estratégica de CAME y VISA para lanzar una tarjeta prepaga para PYMES

También se pueden segmentar o diferenciar los canales en relación a si son **Personales o Impersonales**.

Los primeros son medios de comunicación más directos, que permiten la interacción entre emisor y receptor.

Es una conversación limitada a un receptor o a un número limitado de ellos. Podrían ser por ejemplo, el teléfono o mensajes o visitas personales si el medio o producto lo permite.

Hace tiempo aprendimos que si desarrollamos servicios por ejemplo es bueno buscar desarrollar clientes que estén en la zona de trayectos que recorremos, como los que están en la ruta de un camino habitual. Estar cerca de los clientes potenciales facilita la interacción con ellos.

Pero a veces debemos utilizar canales impersonales que nos permitan desarrollar un mensaje que lleve otro medio como por ejemplo la prensa, radio, email y redes sociales. Otra clasificación es la que distingue entre **Unidireccionales o Bidireccionales**.

El primer caso se da cuando el emisor da un mensaje y el receptor solo recibe (o no recibe). Bidireccional se da cuando hay oportunidad de interactuar con ellos.

Desde la aparición de las redes sociales, la comunicación masiva que antes era por radio cambia la expectativa del receptor que ya no es completamente pasivo.

Es más rica la segunda opción donde existe la posibilidad de interacción, feedback y reacción. La situación que presenta la actualidad y el crecimiento exponencial de herramientas digitales como Zoom u otras plataformas masivas de interacción permite que utilicemos webinars, clases, seminarios, mesas redondas y otro tipo de reuniones y capacitaciones digitales que sí permiten -con las limitaciones de la no presencialidad- la interacción y bidireccionalidad mediante chats, formularios, encuestas y otras herramientas muy útiles para intentar entablar conversaciones con nuestros potenciales clientes o clientes actuales.

Aquí queremos destacar que cuando utilizamos estos canales interactivos debemos tener gran cuidado de contestar a tiempo y con muy buenas formas, cuidando cada detalle de manera permanente.

Recordemos que toda esta actividad de promoción e instalación de marca se da en la etapa previa a la venta, durante la venta y luego en la post-venta.

7. ESTRATEGIA DE LLEGADA: CANALES DE VENTA

Los canales de venta son un medio no ya dirigido a posicionar una marca, conocer e interactuar con los clientes sino a acciones concretas de venta.

Hemos comprobado que nuestro producto o servicio produce una mejora, solución o alivio en un problema. Hay valor en comunicar ventajas, valor y bondades de nuestro producto intentando comunicar estos beneficios a nuestros clientes, explicarles como funciona, capacitarlos, educarlos no solo en el producto puntual sino en la industria. Esto no necesariamente incluye la venta.

Por ejemplo si nuestro producto es un tratamiento destinado a la alimentación, o bien una línea de productos naturales o dietéticos podemos establecer toda una comunicación que cree nuestra marca pero que esté destinada a concientizar, educar y traer valor a nuestros clientes y no necesariamente provoque la venta.

Habiendo hecho esta distinción ahora si pasamos a considerar canales y mensajes de venta. Como los canales son muchos, debemos además seleccionar y poner un presupuesto en ellos.

Que canales adecuados para tu negocio debes plantearte varias interrogantes:

¿Cuáles son los canales que eligen tus clientes?

¿Qué canales garantizan mayor rentabilidad?

¿Qué tipo de canales son los más eficientes en la compra, entrega y postventa?

Estos canales son aquellos que tienen por objetivo promover las ventas y acercar el producto o servicio al consumidor.

Establecer cuales son y qué esfuerzos conlleva cada uno nos sirve para identificar con cual comenzaremos.

Como hemos indicado en este proceso Canvas de lo que se trata es de trabajar primero en una escala de Prototipo o Producto Mínimo Viable, porque será la manera de: con la menor inversión posible, poder empezar a validar la necesidad, la solución y el precio. Caso contrario haremos grandes inversiones económicas, emocionales y de tiempo en algo que tarde o temprano confirmaremos que no era algo valorado.

Comenzar de manera “liviana” es la manera de emprender y de aprender a emprender, entendiendo que el desarrollo de un proyecto lleva tiempo y a veces confirmar que no era necesario también. Cuanto más rápido aceleramos ese proceso pero al menor costo será lo mejor.

Después de todo de lo que se trata es de confirmar, que lo que nosotros pensábamos que iba a ser una solución a un problema para un cliente determinado, por el cual él está dispuesto a pagar hoy, realmente lo es.

Entonces debemos preguntarnos: **¿Cuál es el canal de venta que me de los resultados esperados con la mínima inversión y efectividad posible?**

Muy a menudo vemos que los emprendedores tienen un producto o servicio que no está firmemente “validado” y ya desean hacer no solo inversiones de capital, o tiempo (recordemos que es este el recurso más importante que tenemos) y además quieren poner un local propio. ¿Por qué?

Dentro de los canales de ventas tenemos:

- *Tiendas físicas propias.*
- *Tienda online en su página web o solicitudes mediante medios como whatsapp o llamadas.*
- *Tiendas de terceros.*
- *Canales Físicos o Digitales.*
- *Showrooms de venta directa de fábrica.*
- *Revendedores*
- *Tiendas mayoristas*
- *Y dentro de las mencionadas encontramos las tradicionales(no integran tecnologías avanzadas en sus operaciones), Automatizados y Electrónicos:*

¿Cuál utilizo primero? ¿En cual invierto mi actual presupuesto? ¿Cuál es el más hábil para desarrollar mi producto o servicio a corto, mediano y largo plazo?

Debemos ser conscientes de esto y que cada canal demanda inversiones y desarrollo también nos sirve para validar nuestro producto. A veces conceptualizamos un producto o servicio pero no tenemos ni podemos crear pronto, o con los recursos que tenemos el canal adecuado para hacerlo.

EJERCICIO ¡A trabajar!

¡PENSEMOS SOBRE CANALES DE VENTA!

En tu idea, proyecto o emprendimiento que Canales de Venta imaginas. Con los recursos que hoy tienes, cuáles canales podrías desplegar, y también indicá en función del concepto de MVP cual harías primero si es que tu producto o servicio no está instalado todavía en el mercado.



8. ESTRATEGIA DE LLEGADA: CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Estos canales tienen la misión de llevar el producto al cliente, usuario final o comprador, por el canal que mejor satisfaga sus necesidades en el momento, cantidad y tiempo más adecuado.

Aquí también los canales pueden ser directos o indirectos, propios o de terceros.

La logística y el almacenamiento no deben dejar de tener una importante consideración a la hora de plantear nuestro modelo de negocio, porque sus costos no suelen ser despreciables. Podemos comenzar en el garaje de nuestra casa, o en una habitación extra de nuestra casa, entregando nosotros y nuestros familiares los productos en un inicio, pero en el trayecto debemos buscar optimizar este proceso para no distraernos de la comunicación y venta.

Aquí podemos innovar y obtener ventajas competitivas. Asociarnos con otros emprendedores, buscar de utilizar espacios o tiempos muertos de conocidos que realizan transporte de personas o mensajeros, enviar paquetes con cantidades a ciudades importantes con acuerdos de amigos, familiares u otros comerciantes que puedan despachar dentro de su área tus productos que si se envían de a uno no tiene un costo eficiente de logística por ejemplo. Piensa en tus redes, se creativo en los inicios.

Que tenemos que tener en cuenta a la hora de analizar estos canales:

- *Transporte del producto*
- *Almacenaje y ahí algo nuevo para las ventas online. No salgo a buscar almacenaje si puede almacenar otro.*
- *Contratar seguros de cobertura de Riesgo.*
- *Buscar minimizar las transacciones*
- *Muchas veces este costo dependerá del perfil del consumidor*

9. MÉTRICAS Y SU UBICACIÓN EN EL CANVAS

Estamos por terminar este módulo del I Modelo Canvas con las Métricas, las que se encuentran al final del ciclo pero marcan un flujo de proceso en el cual, luego que establecemos todos los demás parámetros, debemos establecer la forma de medirlos para evaluar de manera periódica y saber si estamos en el camino correcto o si debemos realizar ajustes.

Las métricas son medidas cuantificables que se utilizan para monitorear y evaluar el éxito o el fracaso de procesos de un emprendimiento, y claves para la toma de decisiones.

Las métricas son instrumento para la toma de decisiones, pero eso no significa que son el único parámetro a tener en cuenta, ya que muchas veces los resultados que esperamos llevan tiempo, y en cada período evaluado los miembros del equipo determinarán si continuar con la estrategia propuesta, cambiarla o descartarla.

Las métricas son indicadores que evalúan diferentes actividades, procesos y performance en general de lo que estamos haciendo.

Para ello debemos establecer qué tipos de acciones son esenciales en relación a lo que estamos proyectando y establecer qué indicadores serán el fundamento para la toma de decisiones.

Entonces el primer paso para establecer estas métricas de nuestro emprendimiento es determinar qué “acciones” son relevantes en función de lo que estamos haciendo y cuáles no.

Por ejemplo, el número de negocios concretados ya sea de manera porcentual (cuantos negocios cierro por cada cliente que consulta) o absolutos (cantidad de ventas realizada por semana o por mes) es sin dudas uno de los indicadores más importante.

Pero ya sea en números absolutos o en porcentaje serán igualmente determinantes si tu emprendimientos lleva unos pocos meses, versus un emprendimiento que lleva varios años.

Darse a conocer en una comunidad, o en un segmento de clientes llevará mucho tiempo, y esa medida de tiempo deberá ser objetiva y parte de la estrategia del proyecto.

Igual sucede si en una empresa que está establecida se abre una nueva línea de negocios, no puede el equipo esperar resultados similares a los que viene evaluando si estoy abriendo un nuevo mercado.

El próximo paso será establecer cómo medirlas. Y aquí volvemos a aplicar el pensamiento scooter, vamos de menos a más, buscando optimizar nuestro tiempo con sistemas económicos que puedan arrojar estos números con el menos esfuerzo de cálculos posible, pero tampoco comenzaremos comprando sistemas costosos. Las métricas son importantes pero nunca son un fin en sí mismas.

Advertencia: Uno de los problemas al que se suelen enfrentar los emprendedores es el escoger para ver si “vamos bien” indicadores de ego o de vanidad. Lo que se conoce como “métricas de vanidad” como por ejemplo las visitas a mi sitio, o los likes de mis posts.

Algunas métricas que algunos emprendimientos buscan con afán solo sirven para hacernos sentir bien, son palmaditas en el hombro que no necesariamente conducen a concretar ventas.

El número de visitas de la web, seguidores de la cuenta de Twitter o Tik Tok, cantidad de likes o reproducciones en posts o historias de Instagram o Facebook, son indicadores que por sí solos no nos servirán para confirmar nuestras hipótesis ni tampoco para aprender ni desarrollar nuestro negocio. Si el fin de las métricas es corregir, debemos ponernos lentes objetivos para utilizarlas.

El crecimiento de estos factores, por ejemplo, puede llevar a tomar conclusiones incorrectas, como muchas vistas sin retención y conversión puede estar indicando que la laguna donde estoy pescando clientes es la equivocada, quizás le parezca yo un pescador simpático, pero no estoy satisfaciendo su necesidad, su problema, o quizás sí pero no al precio que lo propongo. Y lo que inicialmente parecía ser que íbamos por el camino correcto, nos debería mostrar que tenemos que corregir la estrategia.

Hemos dicho que el ciclo de un emprendimiento se compone de tres acciones principales que conforman un ciclo reiterativo: **Crear, Medir y Aprender.**

No podemos aprender sobre actividades que no se miden y a esto apuntan las métricas. **Los KPI (del inglés Key Performance Indicator y en español Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño)** son los indicadores clave o medidas de desarrollo y rendimiento de algunas áreas del emprendimiento. Las que sean más importantes para **tu emprendimiento** en **un momento específico**. No son universales ni atemporales, porque **son clave, no un indicador más.**

¿Qué es lo que tenemos que medir?

Como mencionamos, las métricas en sí mismas no son indicadores que tienen la fuerza de la decisión, por lo que primero tenemos que tener claro cuál es la estrategia y el plan de nuestro negocio.

Es por ello que estos indicadores integran el componente 7 del Canvas.

Supone que ya hemos analizado los problemas, los clientes y las soluciones; la propuesta de valor, los canales de ventas y nuestros costos e ingresos.

Por ejemplo, si establecemos la hipótesis de 3 problemas / soluciones / clientes: ¿Cómo vamos a analizar si los problemas realmente son problemas para los demás? ¡**Midamos!** Hagamos encuestas; Varias, y de la manera más objetiva posible. Y midamos por ejemplo: (en cada estadio del proyecto o empresa se puede medir algo).

¿Cuántas personas nos respondieron y validaron que lo que consideramos que es un problema realmente lo es? ¿Cuántos de esos clientes están dispuestos a pagar por nuestra solución hoy? ¿Cuánto pagarían?

En cada etapa en la que nos encontramos debemos establecer acciones claves para crecer y mejorar, y así pensar cómo las vamos a medir.

Primero definimos los objetivos y luego las métricas que pueden evaluarlos y no al revés. No todos los KPI son aplicables a tu emprendimiento en cualquier momento, y medir por medir, hará que pierdas el foco de lo importante.

Los indicadores que usemos deben tener las siguientes características:

- **Específicos y Concisos:** según el momento de desarrollo del emprendimiento, según el tipo de emprendimiento. No tendrán la misma importancia si analizamos una empresa de venta de bienes o una de servicios tecnológicos, ni tampoco al inicio del proyecto o a los 3 años.
- **Continuos, regulares y periódicos:** revisaremos y calcularemos los indicadores todas las semanas, meses o trimestres, pero con una frecuencia establecida. Separemos de antemano la fecha en la que nos podemos reunir con el equipo para tomar decisiones en base a los datos recolectados y trabajados.
- **Objetivos y Realistas:** no podemos esperar resultados de un día para el otro, no importa que tan bueno creamos que es nuestra idea o nuevo desarrollo, proyectemos y luego midamos de esta manera, **busquemos separar nuestra emociones** de este proceso fundamental.
- **Cuantificables:** no más o menos, no casi todo ni casi nunca. Números absolutos o porcentajes, que provean de datos confiables y exhaustivos (no puedo medir un día, al otro no hacerlo, o medir solo cuando me acuerdo).
- **Relevantes:** según el momento de desarrollo del emprendimiento y el tipo de emprendimiento, sepamos de antemano que algunos los KPI cambiarán a lo largo de los años de la empresa.

EJEMPLOS DE MÉTRICAS:

Hay muchas actividades o desempeños que pueden y deben ser objeto de medición pero vamos a dar ejemplos de algunas que son recurrentes en los Startups.

A continuación, listamos algunos ejemplos, no todos, de posibles métricas a evaluar durante el proceso:

1. Tasa de Conversión

Conversión es un término que indica en porcentaje cuántos clientes se han obtenido del total de las personas que han mostrado algún tipo de interés, ya sea en nuestra actividad offline o en nuestras redes.

Cuánto de ese público ha pasado de ser simple visitante o interesado a convertirse en comprador de nuestro producto o servicio. La “conversión” indica ese porcentaje y esta tasa nos permite evaluar si es el mensaje, o el producto, o la manera en que lo estamos publicitando, o el tipo de cliente al que lo dirigimos es correcto.

Si, por ejemplo, realizamos una campaña en redes sociales o en email marketing y solo un 10% de quienes mostraron prestar atención de alguna manera es convertido en cliente, nos llevará a evaluar si el canal es el correcto, o la forma en la que estamos publicitando o bien el producto. Y si ese 10% es de un emprendimiento que recién comienza, que la gente aún no conoce ni confía, o no tiene referencia, ese porcentaje tendrá un valor diferente a si lo evaluamos luego de estar 10 años creciendo en el mercado.

$$\frac{\text{Nuevos Clientes}}{\text{Total de Interacciones}} \times 100 = \% \text{ conversión}$$

2. Tasa de Fidelización y retención de clientes

Esta métrica porcentual evalúa la recurrencia de compra, es decir, vuelve el cliente a comprar productos o contratar nuestros servicios. ¿Por qué es muy importante? Entre otros factores, porque es más económico cuidar a un cliente que buscar nuevos, es decir, por un tema de costos. Y también si esta tasa es alta nos valida que nuestro producto soluciona problemas de los clientes.

$$[(\text{Clientes al cierre del trimestre} - \text{Nuevos Clientes}) / \text{clientes trimestre anterior}] \times 100 = \% -]$$

3. Costo por adquisición o CAC

Será cuánto me cuesta atraer a un nuevo cliente según la inversión realizada en esfuerzos de marketing en el período determinado. Cuando comparamos varios períodos iguales, nos muestra la evolución de este costo, y por lo general, debería disminuir, es decir, deberíamos cada vez ser más eficientes en ganar clientes.

$$\text{Inversión en dinero en marketing del período} / \text{cantidad de clientes conseguidos en el período} = \$$$

4. Origen de las ventas

Nuestras ventas totales podríamos dividir las según los distintos canales que utilicemos, por ejemplo, las de la tienda física, o por sucursales, las ventas en la tienda online, por whatsapp business, etc. También por tipos de productos o servicios.

¿Por qué es relevante esta información? O bien para ajustar expectativas, redirigir inversiones para fortalecer la fuentes débiles o privilegiar las más redituables. Y como dijimos, las metricas no toman las decisiones, porque por ejemplo, muchas veces algunas líneas no generan tanto beneficio pero son fundamentales para que crezcan otras que sí pueden ser las principales de nuestro negocio (Ejemplo: servicios de instalación de un producto).

5. ROI (Retorno de la Inversión)

Es un valor (porcentaje) de eficiencia financiera, que mide el rendimiento de una inversión con respecto al beneficio obtenido en un período determinado de tiempo. Este indicador podemos verlo proyectado o con resultados reales, y la comparación de estos también es bueno para tomar decisiones.

Se calcula

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 = \%$$

6. Ganancia Neta o pérdida

¡El bueno y el malo de la película! La Ganancia Neta es el beneficio que obtenemos cuando a las ventas totales le restamos todos los costos.

Si ese resultado es negativo lo llamamos Pérdida.

Obtener pérdidas por un tiempo es algo esperado (aunque nunca añorado) y no debería ponernos ansiosos, porque podemos abortar el proyecto antes de tiempo con esta métrica, pero también podemos dilatar de más su vida.

¿Cuánto tiempo es normal? Eso dependerá de la industria, de la competencia sobre la que tengo que imponer, las barreras de entrada del negocio, etc. Tener mucha información previa podrá darnos parámetros sanos para la toma de decisiones.

También esto depende del ahorro que tengamos, y de la importancia del negocio y de los recursos adicionales como otros ingresos. No es lo mismo que este sea el único proyecto o que sea un segundo ingreso.

Es muy importante saber cuándo “daremos la vuelta” que es una forma coloquial de referirse al “punto de equilibrio”, concepto que refleja el momento en el que los ingresos igualan a los costos (dejamos de perder) y podemos esperar comenzar a ganar.

Debemos hacernos estas preguntas porque muchos emprendedores no se las hacen y luego al cabo de “x” tiempo dejan indicando que siguen perdiendo, se desaniman, culpan a la industria, la situación o bien el emprender. Lo peor que puede ocurrir es que el emprendedor crea que es él, y que tome esto como un error propio no sabiendo que es natural en todo proyecto. Debe saberlo para naturalizar un proceso, pero también debe calcularlo para profesionalizar el proceso.

7. Métricas de Logística

Muchos indicadores del área de logística nos ayudarán a tomar decisiones. Algunos serían el *Costo de transporte sobre ventas*, ($\text{Costo logística} / \text{total de ventas}$), métrica que se utiliza tanto comparando los distintos períodos de la empresa así como los normales de la industria de nuestro proyecto; *Costo por kilómetro* ($\text{Costos de logística} / \text{total de km recorridos}$); *Entregas a tiempo*, etc.

SEMILLADEMOSTAZA.ORG

Ya estamos a un paso de finalizar nuestro programa de formación. En el último módulo revisaremos los flujos de ingresos y egresos y cómo estructurarlos.

¡TE ESPERAMOS!



SEMILLA DE MOSTAZA
Escuela de Emprendedores



GRUPO
FOUNDERS