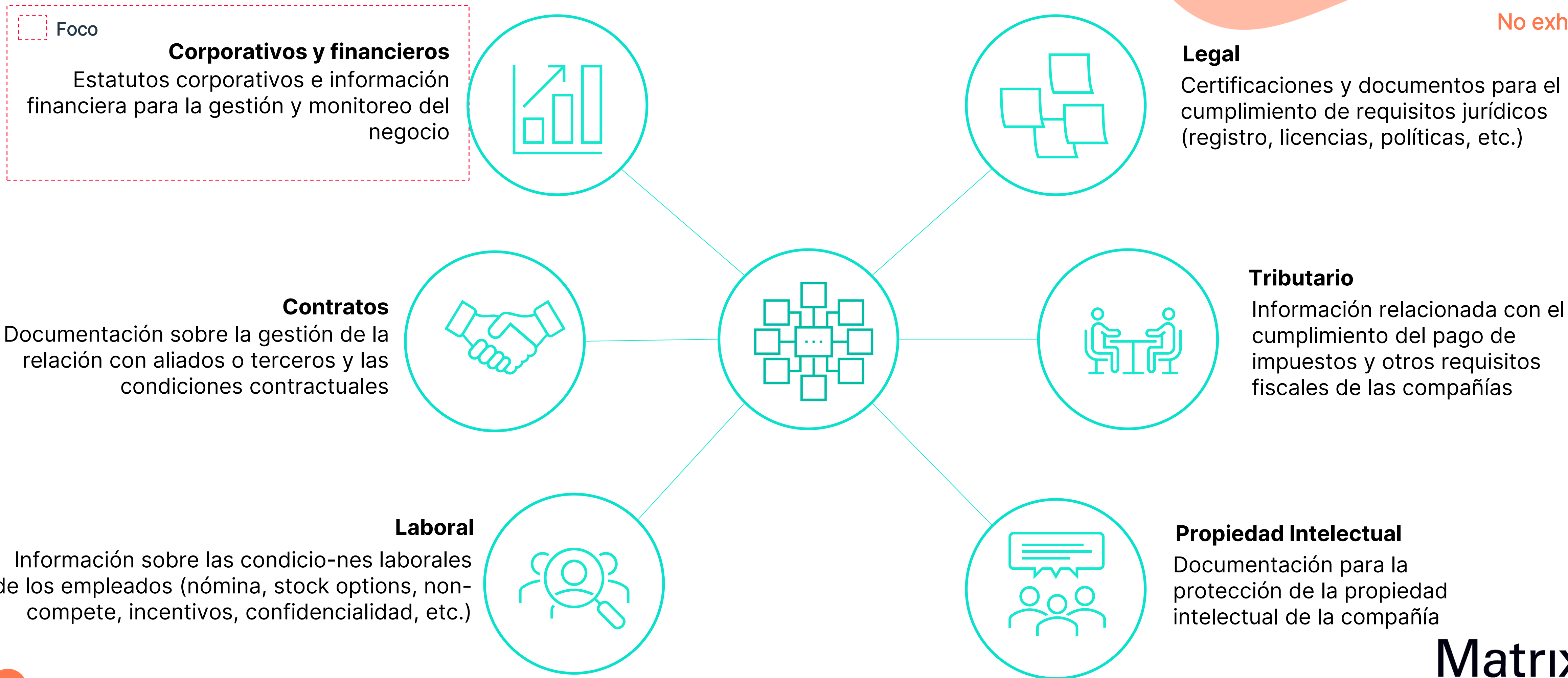


Datos y KPIs

Un emprendimiento debe estructurar y completar su información para “organizar la casa” en preparación al levantamiento de capital

No exhaustivo



Dimensión:

Preguntas a resolver:

1. Problema específico

- ▶ ¿Se identificó un producto o servicio faltante y/o con oportunidades de mejora que represente una necesidad desatendida?
- ▶ ¿Hay claridad sobre quién es el cliente target que tiene una necesidad desatendida y quién no?
- ▶ ¿Se conocen las causas raíz de la necesidad desatendida?
- ▶ ¿Se conocen las palancas que impactan positiva o negativamente en la necesidad desatendida?
- ▶ ¿Se conoce la evolución de la necesidad en el tiempo?
- ▶ ¿Se conoce cómo la coyuntura actual incide en la problemática y la necesidad identificada?
- ▶ ¿Se conocen los productos/servicios que buscaron previamente abordar la problemática y las razones por las que no funcionaron?
- ▶ ¿Se identificaron alternativas adicionales para abordar la necesidad desatendida que incorporen aprendizajes previos y ataquen las causas raíz?
- ▶ **En resumen, ¿El producto y/o servicio definido aborda una problemática sobre la cual se tiene total claridad?**

2. Entendimiento integral del mercado

- ▶ ¿Se tiene calculado el número potencial de personas afectadas por la problemática?
- ▶ ¿Se tiene calculado el número potencial de clientes que se podrían atender con la solución de negocio?
- ▶ ¿Se tiene cuantificado el volumen de ventas potencial asociado a la solución de negocio propuesta?
- ▶ ¿Se han identificado quiénes son los jugadores en el mercado que resuelven necesidades similares?
- ▶ ¿Se ha calculado la cuota de mercado de los competidores que resuelven necesidades similares?
- ▶ ¿Se han estimado las oportunidades de captura de mercado de otros jugadores similares?

La información Corporativa y Financiera debe considerar los informes e indicadores necesarios para realizar la gestión y monitoreo del negocio

Existen dos tipos de indicadores clave que deben completarse para habilitar la gestión de la compañía y entregar una visión completa de su desempeño. La verdadera utilidad de los indicadores radica en compararlos con años anteriores o con los de las empresas comparables para determinar su situación actual.

Indicadores	Indicadores Contables	Indicadores Gerenciales
Descripción	<div data-bbox="636 877 753 999"> </div> <p>Estados financieros: cuentas anuales, informes financieros o estados contables que muestran la estructura económica y contable de la compañía para un determinado periodo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado de resultados • Balance General • Flujo de caja <div data-bbox="616 1309 769 1459"> </div> <p>Indicadores Financieros: Expresan relaciones existentes entre las cifras de los estados financieros y de otros informes contables para indicar la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia de una empresa</p>	<div data-bbox="1762 864 1919 1005"> </div> <p>Indicadores de Rentabilidad: Complementan los indicadores contables con cálculos prácticos de los ingresos y los costos relevantes de un emprendimiento</p> <div data-bbox="1762 1178 1919 1333"> </div> <p>Indicadores de Crecimiento: Indican el desarrollo y el atractivo del negocio hasta el momento y permiten estimar su potencial futuro</p> <div data-bbox="1762 1422 1919 1562"> </div> <p>Indicadores de Sostenibilidad: Evidencian la lealtad de los clientes con el producto/servicio y pronostican la continuidad del negocio en el tiempo</p>

Los 3 indicadores clave de **RENTABILIDAD** evidencian las palancas financieras del negocio

	¿Qué indica?	¿Cómo se calcula?	¿Qué considerar?
LTV - Valor de vida útil de los clientes - <i>(Customer Lifetime Value)</i>	Pronóstico de los ingresos que generará un cliente a lo largo de toda su relación con la empresa	$\text{Ticket promedio} * \text{Frecuencia de compra} * \text{Vida útil del cliente}$	La adecuada segmentación de clientes permite calcular el LTV correcto, calculando y ponderando diferentes segmentos según su comportamiento
CAC - Costo de adquisición de clientes - <i>(Customer Acquisition Cost)</i>	Cantidad que gasta la empresa para ganar un nuevo cliente	$\frac{\text{Gastos totales de captación}}{\# \text{ nuevos clientes}}$	El CAC debe ser inferior al LTV para indicar que a más clientes capturados, mayores beneficios $\frac{LTV}{CAC} > 1$
Burn Rate	Flujo de caja negativo de la empresa o la rapidez con la que gasta el dinero	$\frac{\text{Balance inicial} - \text{Balance final}}{\# \text{ meses}_{\text{final-inicial}}}$	El número debe entenderse según el momento en el que está la empresa y los objetivos que la empresa tiene hacia adelante

Los 3 indicadores clave de **CRECIMIENTO** permiten entender el desempeño y estimar la proyección futura de la compañía

	¿Qué indica?	¿Cómo se calcula?	¿Qué considerar?
Tasa de crecimiento de ingresos - (Revenue Growth Rate)	Cambio porcentual de los ingresos de un período al siguiente	$\frac{\text{Ingresos}_{\text{mes B}} - \text{Ingresos}_{\text{mes A}}}{\text{Ingresos}_{\text{mes A}}} * 100$	La definición del rango de tiempo a evaluar dependerá del tipo de negocio
Tasa de crecimiento de clientes - (Clients Growth Rate)	Cambio porcentual de los clientes de un período al siguiente	$\frac{\text{Clientes}_{\text{mes B}} - \text{Clientes}_{\text{mes A}}}{\text{Clientes}_{\text{mes A}}} * 100$	La segmentación de clientes evidenciará diferencias por tipo de cliente. La definición del rango de tiempo a evaluar dependerá del tipo de negocio
Tasa de Conversión - (Conversion Rate)	Porción de clientes que efectuaron una compra sobre clientes totales	$\frac{\# \text{ conversiones}}{\# \text{ interacciones totales}}$	La definición de cómo medir conversiones e interacciones dependerá del tipo de negocio y determinará la relevancia del indicador

Los 3 indicadores clave de **SOSTENIBILIDAD** permiten entender el desempeño y estimar la proyección futura de la compañía

	¿Qué indica?	¿Cómo se calcula?	¿Qué considerar?
RR - Ingreso Recurrente - (Recurring Revenue)	Proyección de los ingresos de la empresa que se espera que continúen en el futuro	$Ciudades Activos_p * Ticket promedio_p$	La definición del rango de tiempo a evaluar dependerá del tipo de negocio
NPS Net Promoter Score - (net promoter score)	Lealtad de los clientes de una empresa según su disposición para recomendar	$\frac{\# promotores - \# detractores}{\# encuestados totales} * 100$ <i>Promotores: Evaluación 9 o 10</i> <i>Detractores: Evaluación 0 a 6</i>	Basado en la evaluación de 0 a 10, de la pregunta ¿Cuán probable es que recomiende el producto?
Churn - Tasa de pérdida de clientes - (Churn Rate)	Porcentaje de clientes perdidos en un periodo determinado	$\frac{Clientes_{iniciales} - Clientes_{finales}}{Clientes_{iniciales}} * 100$	La definición del rango de tiempo a evaluar dependerá del tipo de negocio
Tasa de retención de clientes - (Retention Rate)	Porcentaje de clientes retenidos en un periodo determinado	$100\% - Churn$	La definición del rango de tiempo a evaluar dependerá del tipo de negocio

Existen muchos indicadores complementarios que deben conocerse, pero su utilización depende de diferentes variables relevantes (1/4)

La definición de los indicadores correctos para tu negocio dependerá de la industria, el tipo de negocio, la etapa en la que te encuentres y los hitos de crecimiento que estés persiguiendo y/o la disponibilidad de la información para construirlos

	¿Qué indica?	¿Cómo se calcula?	¿Qué considerar?
- Pista - (Runway)	Tiempo hasta que la compañía se quede sin capital	$\frac{\text{Efectivo restante}}{\text{Gasto}_{\text{mensual}}}$ $\frac{\text{Ingresos actuales}}{\text{Tasa de quemadura}}$	El gasto mensual es equivalente al <i>monthly burn</i>
ROI - Retorno de la inversión - (Return on Investment)	Relación entre el dinero ganado y el invertido en una acción concreta	$\frac{\text{Ganancia}_{\text{actividad}} - \text{Inversión}_{\text{actividad}}}{\text{Inversión}_{\text{actividad}}}$	Aplica para un amplio rango de actividades, aunque usualmente se asocia a actividades de <i>marketing</i>
Tiempo de recuperación del CAC - (CAC recovery time)	Tiempo para generar ingresos suficientes que cubran el CAC	$\frac{\text{CAC}}{\text{Margen bruto}(\%)}$	Comúnmente utilizado para compañías SaaS
- Costo de conversión - (Cost per conversion)	Relación entre el costo total pagado por anuncio y su efectividad para generar una conversión	$\frac{\text{Costo total anuncio}}{\# \text{ conversiones}}$	NA

Existen muchos indicadores complementarios que deben conocerse, pero su utilización depende de diferentes variables relevantes (2/4)

La definición de los indicadores correctos para tu negocio dependerá de la industria, el tipo de negocio, la etapa en la que te encuentres y los hitos de crecimiento que estés persiguiendo y/o la disponibilidad de la información para construirlos

	¿Qué indica?	¿Cómo se calcula?	¿Qué considerar?
- Participación de mercado - (Market Share)	Relación entre el tamaño de la compañía y el tamaño del mercado y los competidores	$\frac{Ventas_{compañía}}{Ventas_{mercado}} * 100$	Se conoce como líder del mercado a la compañía con mayor participación de mercado
- Usuarios Activos - (Active Users)	Número de usuarios que interactúan con su producto o servicio en un periodo determinado.	$\sum Usuarios\ unicos\ activos_{periodo}$	NA
- Tasa de Activación - (Activation Rate)	Porcentaje de clientes que completaron un hito específico en un proceso	$\frac{\# usuarios\ que\ completen\ el\ hito}{\# usuarios\ inscritos} * 100$	El hito diferirá entre empresas, según sus productos y sus objetivos comerciales.
- Tasa de velocidad de Leads - (Lead Velocity Rate)	Crecimiento porcentual de leads entre un periodo y el siguiente	$\frac{\# leads_{mes\ n} - \# leads_{mes\ n-1}}{\# leads_{mes\ n-1}} * 100$	Puede indicar el crecimiento futuro o el desarrollo del pipeline.

Existen muchos indicadores complementarios que deben conocerse, pero su utilización depende de diferentes variables relevantes (3/4)

La definición de los indicadores correctos para tu negocio dependerá de la industria, el tipo de negocio, la etapa en la que te encuentres y los hitos de crecimiento que estés persiguiendo y/o la disponibilidad de la información para construirlos

	¿Qué indica?	¿Cómo se calcula?	¿Qué considerar?
- Duración media del ciclo de ventas - (Average sales cycle length)	Tiempo que transcurre desde que se inicia un contacto de ventas hasta que se cierra el trato	$\frac{\sum \text{Tiempo}_{\text{venta}} - \text{Tiempo}_{\text{primer contacto}}}{\# \text{ventas}}$	NA
Tasa de conversión de ventas - (Sales conversion rate)	Efectividad del equipo comercial para convertir leads en ventas	$\frac{\# \text{ leads convertidos en ventas}}{\# \text{ leads}} * 100$	<i>La definición del período depende de la duración del ciclo de venta. Alinea equipos de marketing y ventas</i>
CSAT - Índice de Satisfacción del cliente - (Client Satisfaction Score)	Indicador de la satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ usuarios que completen el hito}}{\# \text{ usuarios inscritos}} * 100$	Usualmente basado en la pregunta "¿cómo calificaría su experiencia con nosotros?"
- Tiempo promedio de solución - (Average Resolution Time)	Tiempo para resolver tickets abiertos en un tiempo determinado	$\frac{\# \text{ leads}_{\text{mes } n} - \# \text{ leads}_{\text{mes } n-1}}{\# \text{ leads}_{\text{mes } n-1}} * 100$	Se complementa con el <i>average handle time</i> y el <i>average reply time</i> En ocasiones se incluye en SLAs

Existen muchos indicadores complementarios que deben conocerse, pero su utilización depende de diferentes variables relevantes (3/4)

La definición de los indicadores correctos para tu negocio dependerá de la industria, el tipo de negocio, la etapa en la que te encuentres y los hitos de crecimiento que estés persiguiendo y/o la disponibilidad de la información para construirlos

	¿Qué indica?	¿Cómo se calcula?	¿Qué considerar?
- Duración media del ciclo de ventas - (Average sales cycle length)	Tiempo que transcurre desde que se inicia un contacto de ventas hasta que se cierra el trato	$\frac{\sum \text{Tiempo}_{\text{venta}} - \text{Tiempo}_{\text{primer contacto}}}{\# \text{ventas}}$	NA
Tasa de conversión de ventas - (Sales conversion rate)	Efectividad del equipo comercial para convertir leads en ventas	$\frac{\# \text{ leads convertidos en ventas}}{\# \text{ leads}} * 100$	<i>La definición del período depende de la duración del ciclo de venta. Alinea equipos de marketing y ventas</i>
CSAT - Índice de Satisfacción del cliente - (Client Satisfaction Score)	Indicador de la satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ respuestas positivas}}{\# \text{ respuestas totales}} * 100$	Usualmente basado en la pregunta "¿cómo calificaría su experiencia con nosotros?"
- Tiempo promedio de solución - (Average Resolution Time)	Tiempo para resolver tickets abiertos en un tiempo determinado	$\frac{\text{Tiempo total de resolución}}{\# \text{ tickets solucionados}}$	Se complementa con el <i>average handle time</i> y el <i>average reply time</i> En ocasiones se incluye en SLAs

Existen muchos indicadores complementarios que deben conocerse, pero su utilización depende de diferentes variables relevantes (3/4)

La definición de los indicadores correctos para tu negocio dependerá de la industria, el tipo de negocio, la etapa en la que te encuentres y los hitos de crecimiento que estés persiguiendo y/o la disponibilidad de la información para construirlos

	¿Qué indica?	¿Cómo se calcula?	¿Qué considerar?
- Menciones en redes sociales - (Social Media Mentios)	Frecuencia de mención de la marca en redes sociales	<i># de menciones en redes sociales</i>	Se recomienda utilización de herramientas de monitoreo de redes sociales
- Coeficiente Viral - (Viral Coefficient)	Efecto viral según nuevos usuarios generados por usuarios existentes	<i>Invitaciones enviadas por usuario * Tasa de conversion</i>	NA
eNPS - NPS interno - (Employee NPS)	Lealtad de los empleados de la empresa según su disposición para recomendar	$\frac{\# \text{ promotores} - \# \text{ detractores}}{\# \text{ encuestados totales}} * 100$ <i>Promotores: Evaluación 9 o 10 Detractores: Evaluación 0 a 6</i>	Basado en la evaluación de 0 a 10, de la pregunta ¿Cuán probable es que recomiende la compañía?
- Retención de empleados - (Employee Retention)	Capacidad para retener a empleados durante un tiempo determinado	$\frac{\text{Empleados}_{\text{iniciales}} - \text{Empleados}_{\text{retirados}}}{\text{Empleados}_{\text{iniciales}}} * 100$	La definición del rango de tiempo a evaluar dependerá del tipo de negocio

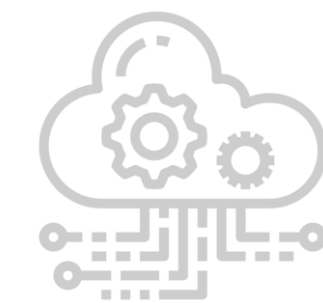
No exhaustivo

Otros indicadores



Marketplace / E-commerce

- Average Order Value - AoV
- Gross Merchandise Volume – GMV
- Ratio vendedor:consumidor
- Crecimiento nuevos compradores
- Crecimiento nuevos vendedores
- % listings activos
- % vendedores activos
- % compradores comprometidos
- % transacciones satisfactorias
- Frecuencia de compra
- Repeat customer rate
- Cart abandonment rate
- Tiempo de compra



Software as a Service

- Average Revenue per Account - ARPA
- MRR churn rate
- Signup:subscriber conversion rate



Mobile Apps

- App ranking
- Average Revenue per User - ARPU
- Costo por instalación
- Duración de la sesión
- Numero de descargas
- Numero de suscripciones
- Numero de compras in-app



Marketing

- Ad Click-Through Rate – CTR
- Ad revenue
- Bounce rate
- Recordación de marca
- Branded search traffic
- Paginas vistas por sesión
- Press clippings
- Crecimiento de tráfico website



Ventas

- Actividad por vendedor
- Promedio de follow-up attempts
- Tasa de conversión MQL a SQL
- Tasa de conversión SQL a venta
- Volumen pipeline vs objetivo



Recursos humanos

- Ausentismo
- Candidatos por contratación
- Costo por contratación
- Antigüedad
- Time to fill
- Gastos de capacitación

Atención al cliente

- Call Abandonment Rate
- Customer Effort Score - CES
- Tasa escalación / Backlog tickets



 Mapa de **Capital**

Un proyecto de:

endeavor

Matrix
Consulting