



¿CÓMO INICIAR, PARA OPERAR COMO UNA EMPRESA DIGITAL?

CASO PRÁCTICO

Parte I



TU EMPRESA DIGITAL

Presentamos este caso práctico, con la intención de mostrar que la base para tomar la decisión de convertir tu empresa tradicional, en una digital, debe llevarse a cabo con tu información de la operación, antes que cualquier inversión.

Para llevar a cabo esto, utilizamos la información del 100% de los CFDIS de la empresa de los últimos cuatro años, que es el periodo sugerido por nosotros para un mejor resultado de esta primera etapa de análisis.

Mostramos en tres documentos publicados las diferentes etapas para articular la metodología de negocios, el marketing y la tecnología, para convertir a tu organización en una empresa digital.

En este primer documento te mostramos la metodología de negocios y el trabajo de análisis como punto de partida, que ayuda a visualizar la situación actual de tu empresa y saber si estás listo para iniciar la transformación de tu organización en una empresa digital.



METODOLOGÍA DE NEGOCIOS

Análisis de la información

Con base en el análisis de los CFDIS emitidos y recibidos, obtenemos un resumen de la operación, como el que tomamos para este ejemplo que se enfoca en las ventas por licenciamiento.

Resumen de operación

Concepto	2018	2019	2020	2021	Total
Ingresos por licenciamiento	\$ 1,338,662.34	\$ 1,378,743.24	\$ 2,632,486.50	\$ 2,192,249.50	\$ 7,542,141.58
Gastos	\$ 1,763,675.08	\$ 727,658.97	\$ 360,644.99	\$ 598,834.48	\$ 3,450,813.52
Nómina	\$ 1,592,745.57	\$ 1,517,953.48	\$ 1,176,096.04	\$ 1,781,013.44	\$ 6,067,808.53
Resultado de operación	-\$ 2,017,758.31	-\$ 866,869.21	\$ 1,095,745.47	-\$ 187,598.42	-\$ 1,976,480.47
Margen Bruto *	-85.29%	-2.32%	66.20%	36.13%	3.68%
No. Clientes	8	10	11	17	12
Clientes perdidos	1	2	1	2	2
Nuevos clientes	3	3	7	3	4
CHURN RATE	12.50%	20.00%	9.09%	11.76%	13.34%
Inversión en Marketing	\$ -	\$ 100,000.00	\$ -	\$ 100,000.00	\$ 200,000.00
CAC	\$ -	\$ 10,000.00	\$ -	\$ 7,058.82	\$ 8,529.41
CLTV	-\$ 1,726,406.60	-\$ 1,726,406.60	\$ 1,120,931.21	\$ 505,855.92	\$ -
CLTV ideal = CAC x 3 para cada cliente					\$ 25,588.24

El margen bruto considera el costo de venta de la nómina y de los egresos

Costo venta nómina 45%
Costo venta egresos 100%

En este resumen se puede observar que los años de 2018 y 2019 el resultado es negativo debido a que la suma de los gastos y la nómina son mayores que los ingresos, sin embargo, para 2020 y 2021 los gastos se reducen de forma importante y el margen bruto de los dos últimos años permite que el promedio general sea positivo y muestra que se está recuperando la empresa.

Sin embargo, al ser una empresa de cobro mensual por el uso de licencias, es importante vigilar y asegurar que se tengan cada año más clientes de los que dejan de serlo y se recomienda mantener el Churn Rate menor o igual al 10%, el cual se mide dividiendo los clientes perdidos entre el total de clientes del periodo elegido.

Se debe identificar si existe alguna inversión en marketing o publicidad para determinar el Costo de Adquisición de cada Cliente o CAC, el cual se obtiene dividiendo la inversión en marketing y publicidad entre el número total de clientes.

Por último, se debe calcular el Customer Life Time Value o CLTV que es el valor aportado por cada cliente a lo largo de su existencia, el cual se obtiene multiplicando el margen bruto por los ingresos y por el número de meses que ha permanecido cada uno de los clientes.

Análisis del mercado meta

Identificamos los segmentos de mercado obteniendo información del INEGI con el número de empresas y la cantidad de empleados, para cuantificar el valor del mercado, identificando el potencial de crecimiento del negocio para prever que esto no sea una limitante, permitiendo crecer en el corto mediano y largo plazo.

Valor estimado del mercado de servicios profesionales													
Segmento de Mercado	Venta de Productos viables	Número de Empresas	Cantidad de empresas por número de empleados						Valor estimado del mercado anual	Consumo promedio			
			5	10	30	50	100	250			300		
Corporativos		106	10	8	33	43	4	3	5	\$	355,200,000.00	2.00	
Asociaciones y organizaciones de profesionistas		301	165	58	58	8	6	5	1	\$	8,301,600.00	2.00	
Bufetes jurídicos		7,524	5,957	1,043	419	52	34	14	5	\$	72,919,800.00	2.10	
Servicios de contabilidad y auditoría		7,412	4,973	1,406	793	111	59	33	37	\$	137,862,000.00	5.10	
Servicios de consultoría en administración		2,903	1,387	528	549	121	95	101	122	\$	193,120,800.00	4.00	
Otros servicios relacionados con la contabilidad		376	209	72	60	17	4	6	8	\$	14,885,400.00	4.10	
Otros servicios profesionales, científicos y técnicos		106	56	13	22	3	2	8	2	\$	6,013,200.00	2.00	
Datos del INEGI	Total	100.00%	18,728	12,757	3,128	1,934	355	204	170	180	\$	788,302,800.00	3.04
Mercado meta 2022-2025 del 1%	1.00%	187	128	31	19	4	2	2	2	\$	31,532,112.00		
Mercado obtenido a 2021	0.10%	19											

La selección del mercado meta lo llevamos a cabo con la retroalimentación de nuestro cliente quien nos dijo que se enfoca a empresas de servicios profesionales.

Objetivos de venta sugeridas

Para este ejemplo logramos obtener información adicional como el número de clientes, usuarios por mes, consumo anual de licencias, y los objetivos de venta de los siguientes años.

Análisis de las ventas									
	Ventas realizadas					Objetivos de venta			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Facturación total	\$ 11,680,950.72	\$ 13,330,753.78	\$ 11,090,639.29	\$ 9,058,444.10	\$ 11,775,977.33	\$ 15,308,770.53	\$ 19,901,401.69	\$ 25,871,822.19	
Facturación licencias	\$ 1,338,662.34	\$ 1,378,743.24	\$ 2,632,486.50	\$ 2,192,249.50	\$ 6,447,792.66	\$ 11,606,026.79	\$ 16,764,260.91	\$ 24,114,744.54	
Crecimiento facturación en licencias VS año anterior		3%	91%	-17%	194%	80%	44%	44%	
No. Clientes (empresas)	8	10	11	17	50	90	130	187	
Crecimiento clientes VS año anterior		25%	10%	55%	194%	80%	44%	44%	
Usuarios por mes				710	2,088	3,759	5,429	7,810	
Consumo licencias anual				21,500	76,250	137,251	198,251	285,177	
Ventas estimadas				\$ 2,150,000.00	\$ 7,625,042.02	\$ 13,725,075.63	\$ 19,825,109.24	\$ 28,517,657.14	

Nota: Los objetivos de venta son calculados conforme al comportamiento del año anterior, y para el cálculo de las ventas estimadas, se considera un consumo promedio por usuario de 3.04 licencias con un costo de 100 pesos.

Como se puede apreciar el mercado meta sugerido en 4 años, es de 187 nuevos clientes, que representa el 1% del mercado total donde se puede vender los productos viables.

Otra estrategia que recomendamos para enfocarse en metas de venta es en incrementar el número de clientes o el número de operaciones de venta, en lugar de buscar el incremento del importe de las ventas, ya que al hacerlo de esta forma se puede ser mucha mas objetivo y certero, consiguiendo al mismo tiempo un mejor resultado económico.



En lo futuro, se debe analizar de forma periódica en reuniones de ventas, el Customer Life Time Value (CLTV), el Customer Adquisición Cost (CAC) y el CAC Payback como se muestra en el siguiente cuadro, donde solo 5 clientes cumplen con el estado ideal del CLTV, que debe ser 3 veces el valor del CAC para cada cliente.

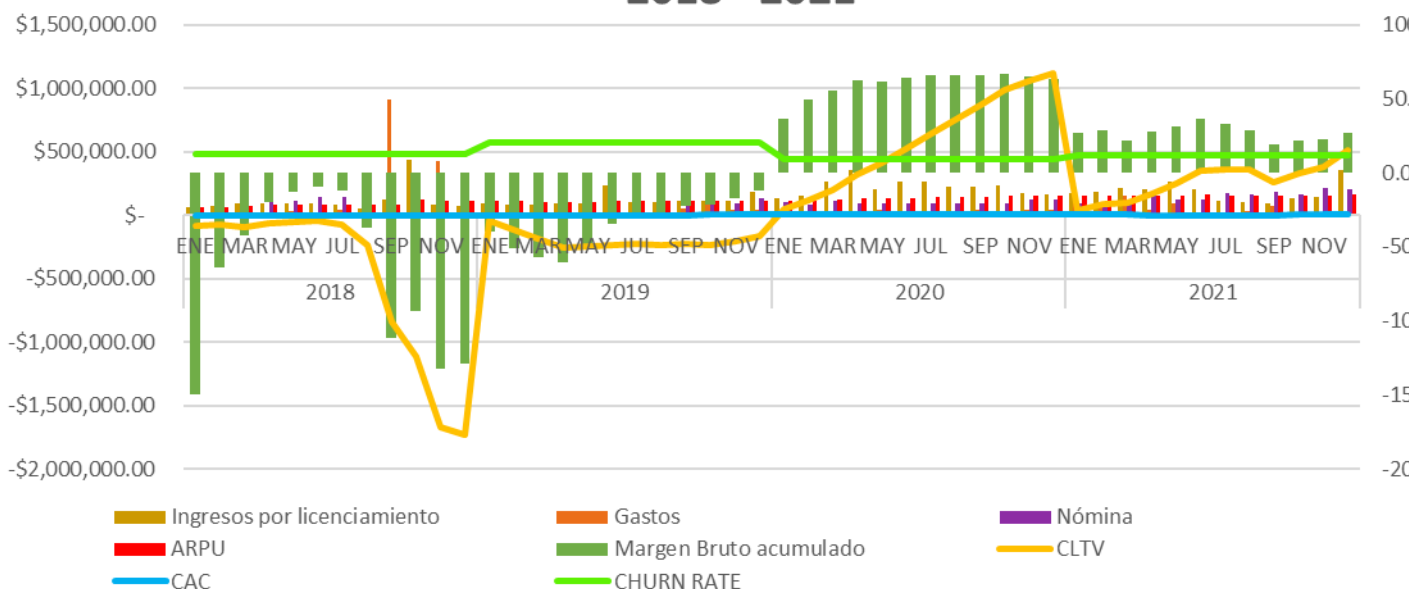
Análisis del valor aportado por cliente

Cliente	Ventas realizadas				Valor aportado por el cliente CLTV	Ganancia x cliente CLTV-CAC	¿Por cuánto multiplicamos la inversión en marketing? CLTV/CAC	Tiempo retorno de inversión marketing (meses) CAC Payback
	2018	2019	2020	2021				
Ciente 1	\$ 18,235.00	\$ 34,542.42	\$ 45,790.90	\$ 40,212.75	\$ 5,103.85	-\$ 3,425.57	0.6%	1.7
Ciente 2	\$ 58,897.00	\$ 55,706.60	\$ 53,080.75	\$ 29,787.76	\$ 7,262.28	-\$ 1,267.13	0.9%	1.2
Ciente 3				\$ 2,910.00	\$ 1,051.25	-\$ 7,478.16	0.1%	8.1
Ciente 4	\$ 978,119.10	\$ 772,290.56	\$ 1,954,719.64	\$ 1,491,465.75	\$ 1,877,290.92	\$ 1,868,761.50	220.1%	0.0
Ciente 5	\$ 3,677.10	\$ 84,281.97			-\$ 38,530.83	-\$ 47,060.24	-4.5%	0.2
Ciente 6				\$ 125.00	\$ 45.16	-\$ 8,484.26	0.0%	188.9
Ciente 7		\$ 1,258.00			-\$ 29.19	-\$ 8,558.60	0.0%	292.2
Ciente 8				\$ 3,500.00	\$ 1,264.39	-\$ 7,265.02	0.1%	6.7
Ciente 9				\$ 13,578.97	\$ 4,905.46	-\$ 3,623.95	0.6%	1.7
Ciente 10				\$ 10,660.00	\$ 3,850.97	-\$ 4,678.44	0.5%	2.2
Ciente 11				\$ 44,350.00	\$ 16,021.62	\$ 7,492.20	1.9%	0.5
Ciente 12			\$ 36,964.65	\$ 38,715.00	\$ 38,718.20	\$ 30,188.79	4.5%	0.2
Ciente 13	\$ 10,485.00				-\$ 8,942.68	-\$ 17,472.09	-1.0%	1.0
Ciente 14	\$ 111,504.50	\$ 145,124.46	\$ 174,868.81	\$ 108,692.85	\$ 19,866.18	\$ 11,336.77	2.3%	0.4
Ciente 15		\$ 65,250.00	\$ 148,288.00	\$ 137,628.00	\$ 117,056.19	\$ 108,526.78	13.7%	0.1
Ciente 16			\$ 54,915.00	\$ 90,247.50	\$ 74,266.09	\$ 65,736.67	8.7%	0.1
Ciente 17	\$ 15,388.68	\$ 6,011.40	\$ 11,903.58	\$ 8,645.92	\$ 1,542.75	-\$ 6,986.66	0.2%	5.5
Ciente 18	\$ 43,570.46	\$ 49,423.27	\$ 8,629.16		-\$ 7,254.15	-\$ 15,783.56	-0.9%	1
Ciente 19		\$ 25,796.56	\$ 37,235.64	\$ 33,277.50	\$ 32,103.47	\$ 23,574.06	3.8%	0
Ciente 20	\$ 98,785.50	\$ 139,058.00	\$ 114,719.53	\$ 138,452.50	\$ 18,057.71	\$ 9,528.30	2.1%	0
Total	\$ 1,338,662.34	\$ 1,378,743.24	\$ 2,641,115.66	\$ 2,192,249.50			253.7%	
Margen bruto	-128.97%	-12.35%	62.86%	26.83%				
Cientes que cumplen con el CLTV >= CAC x 3								
Próxima inversión en marketing sugerida								\$ 507,338.53

El análisis anterior nos muestra que los clientes 4,12,15,16 y 19 están en condiciones óptimas con un CLTV mayor o igual a 3 veces el valor del CAC, los clientes que tienen un CLTV positivo, pero no mayor o igual a 3 veces el CAC, sin embargo, tenemos que trabajar con los clientes que no generan ganancia, para incrementar el ticket promedio de venta y con aquellos que su CAC Payback sea mayor a 11 meses o negativo dado que están provocando pérdidas.

En la siguiente gráfica podemos apreciar como en 2018 y 2019 el margen bruto fue negativo, en particular podemos observar que, en el mes de septiembre de 2018, los gastos fueron cerca de un millón de pesos en un solo mes (situación que se debe analizar a detalle) y el CLTV también fue negativo en esos años, sin embargo, para 2020 estos indicadores tienen una tendencia creciente, lo que nos indica que la empresa se va recuperando.

Indicadores de Ventas 2018 - 2021





Una parte importante es que podemos obtener el importe que podemos invertir en marketing, para este ejemplo se identifica una inversión mayor a los \$ 500,000 pesos mexicanos, con base en la operación actual.

El análisis anterior es el resultado de las ventas de boca en boca que ha realizado nuestro cliente, es decir sin aplicar en lo individual o de forma conjunta, estrategias de marketing, comercio electrónico y metodología de negocios, que es lo que se requiere en una empresa digital para acelerar el crecimiento y los resultados económicos positivos.

¡No importa el giro de tu negocio o empresa, te apoyamos en el análisis de la información para darte mayor certeza en tu operación y en la viabilidad de convertirte en una empresa digital!.

Empresa digital = Metodología de Negocios + Marketing + Tecnología

Puedes obtener la segunda y tercera parte de estos artículos en nuestra página al registrarte, dirigiéndote a la sección de descargas en la sección de negocios. [Descargas | Cloud Business Club \(cbcnegocios.com\)](https://cbcnegocios.com)

Glosario de términos

CFDIS. – Plural de CFDI que significa comprobante fiscal digital por internet y que son el resultado de emitir una factura electrónica a un cliente, un recibo de nómina o recibir una factura electrónica de un proveedor bajo las reglas fiscales en México.

Costo de venta. – Para conocer esto es necesario identificar que personas de su negocio o empresa están dedicadas a actividades de venta y por lo tanto su nómina debe ser tomada como parte de el costo de venta, además de considerar todos los gastos de operación que son conocidos como gastos directos e indirectos y su fórmula es $CV = \text{Gasto de operación} + \text{parte proporcional de la nómina dedicado a las ventas}$. Todos los cálculos son sin tomar en cuenta el impuesto al valor agregado IVA.

Margen bruto (MB). – Representa los ingresos de una empresa menos el costo de venta y su fórmula es $MB = \text{Ingresos} - \text{Costo de venta}$

Costo de Adquisición del Cliente (CAC). – Es el costo de lo invertido en publicidad o marketing para hacer que tus posibles clientes te conozcan, el cual puede verse reflejado en volantes para repartir, mejorar el letrero de tu negocio, tarjetas de presentación, redes sociales, carteles, eventos de promoción, etc. y su fórmula es $CAC = (\text{Marketing} + \text{Publicidad}) / \text{Número total de Clientes para un periodo definido que puede ser mensual o anual}$.

Average Revenue per User (ARPU). – Son los ingresos medios o promedio por cliente en un periodo de tiempo que se puede calcular de forma mensual o anual.



Cloud Business Club

Tu microempresa digital

Customer Lifetime Value (CLTV). – Acrónimo en inglés para identificar cuanto dinero nos deja cada cliente durante el tiempo que nos compra y su fórmula para negocios que, por su operación, un mismo cliente realiza compras de forma repetitiva, $CLTV = ARPU \times \text{Tiempo} \times MB$ y la segunda fórmula aplica para negocios donde un mismo cliente compra de forma esporádica, pero se tienen muchas operaciones de venta, $CLTV = \text{Ticket medio} \times \text{repetición} \times MB$.

Para obtener más información o para cualquier aclaración metodológica de cálculo o definición de algún concepto, favor de contactar con el Lic. Miguel Ángel Tépoz Medina, en contacto@cbcnegocios.com o a los teléfonos +52 556 350 5578 y +52 777 606 0014 en México.

