Resumen del capítulo: Las bases de la verificación de hipótesis en negocio

Qué necesita un negocio

El objetivo de cualquier negocio es generar ingresos y, eventualmente, ganancias. Cada métrica tiene su lugar pero simplemente no tenemos el tiempo o los recursos para prestarles mucha atención a todas. A veces, las métricas incluso parecen contradecirse entre sí. Las métricas que se tratan como prioritarias dependen de la estrategia y los planes de la empresa.

La estrategia de una empresa o departamento determina qué métricas deben mejorarse. Un analista debe saber cómo identificar la estrategia y usarla para elegir métricas importantes que se pueden mejorar.

Métricas leading. Descomposición

Es crucial para cualquier analista conocer las métricas de negocio clave. Esto hace posible no solo manejar tareas emocionantes y complejas, sino también entender su importancia para la empresa.

Cuando los cambios en un indicador tienen un impacto directo en los principales objetivos comerciales de la empresa o del departamento, se denomina métrica leading. Los ejemplos podrían incluir CAC, LTV y tasa de conversión. Lo importante es asegurarse de que la métrica que has elegido sea realmente leading (de adelanto). Las métricas leading te ayudan a hacer predicciones; las métricas lagging (rezagadas) ayudan a explicar el pasado.

El indicador cuyos cambios tienen un impacto directo en la métrica principal de la empresa o departamento se denomina **leading**. Puede ser CAC, LTV, conversión o algo más. Lo importante es asegurarse de haber elegido la métrica que de verdad es leading. En la práctica, no se puede decir con seguridad que otras métricas seguirán siendo las mismas, ya que todas están interconectadas. Es necesario

describir las formas en que están conectadas. En otras palabras, tenemos que **descomponer la métrica**.

Vamos a ver cómo funciona la descomposición de la métrica en el siguiente ejemplo.

Toma ingresos.

Por un lado, ingresos = tamaño de compra promedio x número de compras

donde número de compras = número de usuarios adquiridos x tasa de conversión en pedidos por usuarios.

Por otro lado, ingresos = número de usuarios adquiridos x ingresos por visitante (RPV).

Al mismo tiempo, ingresos por visitante = ingresos totales / número de visitantes.

El ingreso promedio por usuario adquirido se denomina ingreso por visitante (RPV).

Se puede descomponer una misma métrica (por ejemplo, los ingresos) de varias maneras y todas serán correctas. Esto hace posible estudiar el embudo desde diferentes puntos de vista para encontrar formas de mejorar la métrica de negocio clave.

Identificar métricas importantes

Por lo general, la mayor parte del trabajo relacionado con la búsqueda de las métricas leading y la descomposición ya lo habrá realizado otra persona. Tu empresa ya cuenta con modelos de productos, marketing y finanzas, o puede utilizar las mejores prácticas creadas por otras empresas que son aplicables a tu mercado. Además de los que ya conoces, existen otros enfoques que pueden ayudarte a identificar las métricas comerciales clave:

- Análisis de las partes interesadas
- Análisis de pérdidas y ganancias (P&L)
- Análisis del viaje del cliente
- Análisis de la experiencia del usuario (UX)
- Entrevistas con usuarios

Esta lista contiene las formas más comunes de encontrar métricas de negocio pero hay más, por supuesto. Es importante entender que el objetivo final de estos métodos no es identificar métricas clave. Sin embargo, la aplicación de los métodos te da una idea de lo que es importante para los usuarios, empresas o propietarios y revela puntos de apalancamiento.

Análisis de las partes interesadas

Un **stakeholder** o parte interesada es una persona o grupo con interés en la actividad de la empresa. Pueden tener un impacto en el trabajo de la empresa, y viceversa.

Las partes interesadas, en sentido amplio, pueden ser los titulares de la empresa, sus empleados o socios y las autoridades fiscales. A veces, las personas que no parecen estar directamente relacionadas con la empresa son partes interesadas.

En sentido estricto, las partes interesadas son personas con intereses financieros en el desempeño de la empresa. En la práctica, estos son gerentes medios y altos, inversores y propietarios. En este curso usaremos la definición estricta.

A la hora de realizar el análisis de las partes interesadas debemos tener en cuenta sus objetivos y tareas, así como la forma en que les afecta la actividad de la empresa. Si las motivaciones a corto y largo plazo se formulan correctamente, las necesidades de los stakeholders coincidirán y, en última instancia, representarán los intereses de la empresa. Estos intereses son lo que estarás rastreando.

P&L

Un estado de pérdidas y ganancias (**P&L del inglés "profit and loss"**) es un tipo de estado contable. Se estudia en el contexto de, por ejemplo, la contabilidad de gestión.

P&L puede ser muy útil para los jefes de una empresa porque:

- Contiene datos de todos los ingresos y gastos de la empresa. Incluye los pagos contractuales que se van a realizar o recibir de forma diferida.
- El estado de P&L presenta información de un período en lugar de una fecha específica.

- Tiene una estructura estándar. Es fácil encontrar la plantilla necesaria para el tipo de negocio en cuestión.
- El estado ya está descompuesto en gastos por área de actividad y departamento. Esto hace posible calcular la economía unitaria con un mínimo de cálculos adicionales.

Análisis del viaje del cliente

Un mapa de viaje del cliente (**CJM del inglés "customer journey map"**) es un diagrama que refleja la interacción de un usuario con el sitio web (o servicio o producto) desde su primera visita.

Un **CJM** puede proporcionar información sobre la forma en que los usuarios interactúan con tu producto y ayudarte a entender sus objetivos, necesidades y emociones. Te muestra lo que podría estar impidiendo que los usuarios logren sus objetivos y obtengan lo que necesitan.

Análisis de UX

El análisis de la experiencia del usuario (UX) implica una variedad de métodos. La idea básica es estudiar cómo interactúan los usuarios con la interfaz con la participación de los usuarios mismos.

Aquí tienes algunos métodos empleados en el análisis de UX:

- Pruebas de usabilidad
- Seguimiento ocular
- Entrevistas

Las métricas relacionadas con la satisfacción del cliente te ayudan a entender si los usuarios disfrutan de tu producto y cuántos ingresos podrían generar.

Los analistas generalmente no son responsables de las entrevistas, el análisis de UX, CJM o los estados de P&L. Pero pueden inspirar nuevas ideas, especialmente cuando los empleados de diferentes departamentos intentan identificar las métricas de negocio clave.

Registros de experimentos

Para evitar probar la misma hipótesis varias veces, los especialistas mantienen registros de experimentos y registros de hipótesis donde registran información sobre las hipótesis que se prueban, las condiciones externas y los resultados.

Los registros de experimentos pueden ser realmente útiles para compartir conocimientos entre departamentos. También son esenciales a la hora de discutir o planear acciones futuras con las partes interesadas, ya que proporcionan información fiable a los responsables de la toma de decisiones y les ayudan a rechazar las malas ideas.

No existe una herramienta estándar o universal para mantener un registro, así que lo puedes hacer de cualquier forma que quieras. Puedes utilizar sistemas complejos de almacenamiento de conocimientos, almacenamiento en la nube o tablas. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas. Elige uno que corresponde a tu proyecto al menos a corto plazo.

Aquí tienes algunos principios generales para crear registros de experimentos:

- La confiabilidad de la información que ingreses debe ser confirmada no solo por su autor, sino también por otro usuario del registro (quizás otro autor). Las reglas para las pruebas deben ser claras y establecidas explícitamente.
- Transparencia. Las reglas para agregar, cambiar y eliminar datos del registro deben ser claras para todos los usuarios.
- Formato estándar. Todos los usuarios deben entender cómo encontrar la información que necesitan.
- Accesibilidad para todas las partes interesadas dentro de la empresa.

Cómo generar ideass

Lluvia de ideas

Una parte importante de este método es evitar la crítica o la autolimitación. Incluso las ideas más extravagantes deben expresarse y registrarse para su posterior discusión. Después de la sesión de lluvia de ideas, las ideas que resulten inadecuadas pueden rechazarse.

Materiales didácticos

Libros, cursos, video blogs de expertos y podcasts son excelentes fuentes de ideas. La mayoría de las tareas analíticas cotidianas ya han sido resueltas. Es posible que ya se hayan abordado casos similares al tuyo, solo tendrás que afinar el enfoque. Lo importante es mirar más allá de las diferentes circunstancias para encontrar los rasgos comunes.

Tu propia experiencia

Cualquier experiencia laboral (incluso de otros ámbitos) puede ayudarte a generar ideas. Digamos que Tom estaba trabajando en una fábrica donde analizaba procesos comerciales. La dejó por una empresa de TI. Allí el flujo de trabajo fue organizado como una cinta de transportador y Tom se adaptó bastante rápido. Aplicó los métodos analíticos que utilizaba en su trabajo anterior y pudo reducir el tiempo promedio dedicado a las tareas en un 15%.

Analizar el mercado y los competidores

El análisis de mercado implica investigar a los clientes y competidores: ¿qué son, qué quieren y de qué son capaces?

Los perfiles de los clientes arrojan luz sobre las características importantes del producto que los segmentos de público objetivo quieren ver.

El análisis de los competidores te permite identificar características valiosas que hacen que los usuarios compren más, con más frecuencia y a un precio más alto.

Entrevistas con usuarios

Entrevistar a los usuarios es otra forma de averiguar qué necesitan los clientes y qué les impide comprar tu producto. Además, las entrevistas te ayudan a identificar las necesidades que puedes satisfacer y qué otros problemas podría abordar tu producto.

Feedback de los clientes

- Feedback del departamento de ventas. A menudo el departamento de ventas sabe las demandas y los problemas de los clientes, así como las cosas que los clientes creen que faltan en el producto existente.
- Feedback del departamento de soporte técnico. Saben qué es lo que más molesta a los clientes y qué funciones no cumplen con las expectativas o no funcionan correctamente.

- Reseñas de tiendas de aplicaciones y lector de contenidos. Tales reseñas no
 están estructuradas y deben recopilarse de varias fuentes, lo que hace difícil
 trabajar con ellas. Sin embargo, son realmente útiles, ya que te dicen
 exactamente cómo se sienten los usuarios al interactuar con tu producto.
- Reseñas profesionales. En general, el nivel de detalle aquí es bastante alto, aunque podría no ser relevante para la opinión de un usuario promedio.

Conocimientos del estudio de los datos

Puedes empezar investigando posibilidades para mejorar ciertas métricas de negocio y después generar hipótesis para otras completamente diferentes.

Análisis de UX

Este análisis te dice cómo los usuarios perciben tu producto e interactúan con la interfaz. Puede servir como fuente de ideas para hacer que la experiencia del usuario sea mejor y más conveniente.

Conocimientos del estudio de los datos

Puedes empezar investigando posibilidades para mejorar ciertas métricas de negocio y después generar hipótesis para otras completamente diferentes.

TRIZ (la Teoría de Resolución Inventiva de Problemas)

TRIZ (la Teoría de Resolución Inventiva de Problemas—"TRIZ" es el acrónimo ruso, ya que la teoría fue creada por un pensador soviético) es un conjunto de métodos para resolver tareas creativas complejas. Te ayuda a profundizar en el problema, encontrar su raíz, detectar contradicciones y resolverlas.

Formular una hipótesis buena

Una hipótesis es una premisa que puede probarse o rechazarse en un experimento (pero aún no se ha probado).

No existen criterios estrictos para definir si algo es una hipótesis o no pero existen algunos principios generales. Una hipótesis debe:

- ser lógica y consistente
- ser comprobable
- · no contradecir hechos conocidos

- ser eficaz en términos de práctica o conocimiento
- ser detallada
- referirse a una esfera particular