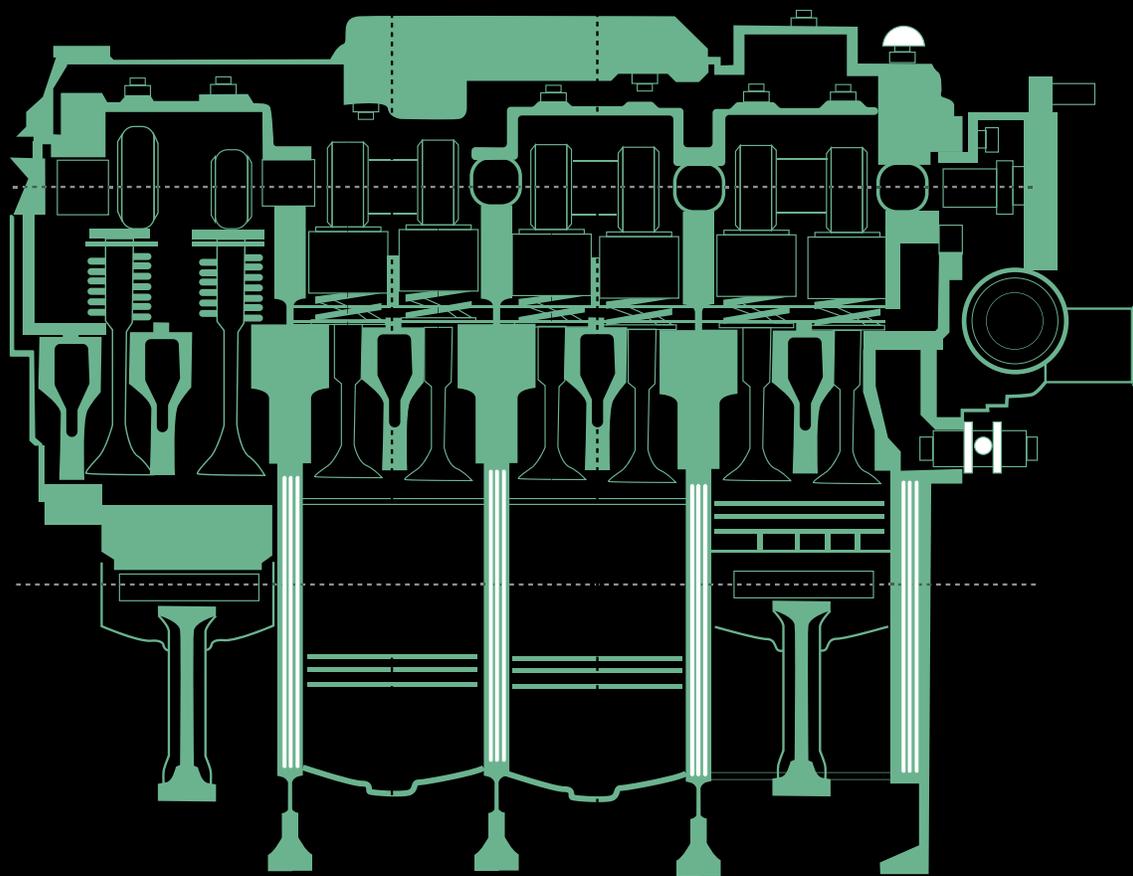


# LA MÁQUINA DEL CRECIMIENTO

*GROWTH*



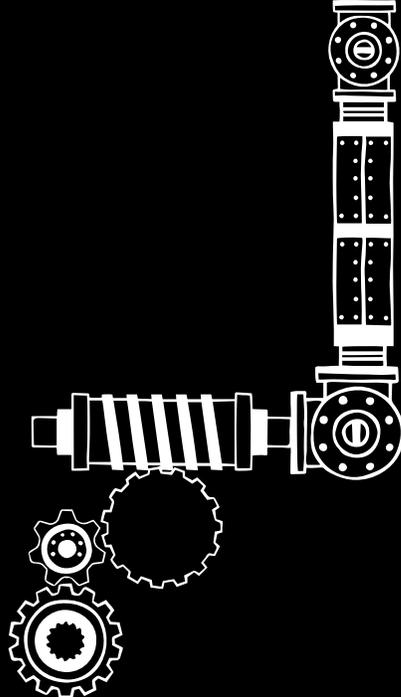
**rockstart.**

# ÍNDICE

<b>00 INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
Fases de producto	<b>6</b>
Fases de producto	<b>9</b>
<b>01 GROWTH MINDSET</b>	<b>11</b>
Entendiendo la máquina del crecimiento	<b>16</b>
<b>02 ENGRANAJE DE MARKETING</b>	<b>20</b>
SEO	<b>24</b>
SEM	<b>30</b>
<b>03 ENGRANAJE DE VENTAS</b>	<b>39</b>
<b>04 ENGRANAJE DE PRODUCTO</b>	<b>56</b>
Setup Moment	<b>58</b>
AHA Moment	<b>61</b>
Habit Moment	<b>66</b>
<b>05 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS</b>	<b>72</b>
<b>06 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO</b>	<b>78</b>
<b>07 CULTURA DE CRECIMIENTO</b>	<b>86</b>

**"WE FIND, INVEST, SUPPORT  
AND EMPOWER THE  
GREATEST STARTUPS TO  
BECOME SCALABLE AND  
DRIVE POSITIVE CHANGE IN  
THEIR WORLD"**

00



# INTRODUCCIÓN

Este documento es una guía preparada por el equipo de Rockstart para emprendedores, donde se explican las bases del "Growth hacking". Antes de iniciar con el contenido, es importante aclarar que desde nuestra perspectiva el "Growth hacking" va más allá del mercadeo digital. Si bien siempre se asocia con una labor muy estrecha a esta, pasaremos por diferentes aspectos que estimulan el crecimiento de una startup, los cuales no están relacionados necesariamente con marketing.

Con este documento se pretende brindar una herramienta útil y concreta a los emprendedores que los ayude en su proceso de crecimiento por medio de conocimiento teórico-práctico y algunos datos que sustentan el contenido a través de estudios y análisis que hemos realizado con startups de todo el ecosistema emprendedor latinoamericano. Al final de este e-book se encontrará una bibliografía recomendada con algunas fuentes que profundizan en los conceptos que se mencionan durante el texto.

En Rockstart creemos que el foco principal de todas las startups debe ser el crecimiento, independientemente de la fase en la que se encuentre la empresa y el producto, el norte siempre debe ser crecer. Es por esto que antes de iniciar la lectura de este e-book, se sugiere comenzar por "Startups que enamoran" y continuar con el e-book "Lo que no se mide, no existe". Estos dos desarrollarán las bases fundamentales para construir una máquina de crecimiento real.

**ROCKSTART SE HA  
POSICIONADO DENTRO  
DEL TOP 3 DE LAS  
ACELERADORAS DE LATAM  
Y COMO LA ACELERADORA  
#1 DE COLOMBIA**

**INTRODUCCIÓN**

FASES DE PRODUCTO

METODOLÓGIA

GROWTH MINDSET



ENGRANAJE DE  
MARKETING



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS



ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Profundizando un poco más en el tema central de este documento, se reitera que el crecimiento es el objetivo más importante de cualquier startup y debería ser el foco eterno de los fundadores. Crecimiento es una tarea de todos, desde los fundadores hasta los colaboradores. Una buena startup tiene como norte el crecimiento y si bien no todos están encargados del área de growth, todos deben aportar al crecimiento real de la empresa. Entendiendo esto, **“Growth”** va mucho más allá que el concepto cliché de mercadeo, es una tarea que debe estar en cabeza de los fundadores y que por ende contempla otros aspectos esenciales como el producto, las ventas, los unit economics, la consecución de capital y la estrategia completa. A veces en Rockstart se prefiere no mencionar el concepto de **“Growth hacking”**, porque suele mal interpretarse y adicionalmente ser tomado a la ligera.

# FASES DE PRODUCTO



## INTRODUCCIÓN

FASES DE PRODUCTO  
METODOLÓGIA

## GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE  
MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS

ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

Cuando se habla de “Growth”, se refiere a estrategias de crecimiento agresivas y aceleradas que permiten a las startups escalar y avanzar de etapa en etapa. Como se observa en la FIG. 1, toda startup recorre varias fases que algunos teóricos definen de manera diferente; pero esencialmente se trata de 5 estadios principales. El emprendimiento inicia con una idea que resuelve un problema real el cual representa un gran mercado y recorre las etapas siguientes hasta llegar a la última fase, el escalamiento de su negocio.

## FASES DE PRODUCTO



Figura #1: Fases de producto y etapas de crecimiento

En estas fases, las startups presentan una gran diferencia respecto a una MiPyme (Micro, Pequeña y Mediana empresa en el contexto colombiano) o a cualquier emprendimiento tradicional, en virtud a su naturaleza ágil enfocada en crecer, que al final se traduce en la rapidez con la que se logra progresar de una fase a otra de forma exitosa.

En la primera fase sucede gran parte de lo referido sobre user-centered design en nuestro e-book “Startups que enamoran”, porque es en ideación cuando más se tiene la necesidad de salir a entender a nuestros usuarios como emprendedores. Es en esta fase donde todo aún es una hipótesis y nuestra tarea es lograr entender el problema a profundidad para idear posibles soluciones que tengan un sustento real.

Para avanzar de ideación a la segunda fase, el equipo únicamente debe desarrollar un MVP (Producto Mínimo Viable) que se sustente en los insights encontrados en la fase anterior, entendiendo MVP no como un producto listo para vender en el mercado, si no como un prototipo que nos entregará la mayor cantidad de insights e información sobre el mercado y el usuario.

**INTRODUCCIÓN**

FASES DE PRODUCTO  
METODOLÓGIA

**GROWTH MINDSET**

**ENGRANAJE DE  
MARKETING**



**ENGRANAJE DE VENTAS**



**ENGRANAJE DE PRODUCTO**



**ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS**



**ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO**

**CULTURA DE CRECIMIENTO**

Continúan las etapas más complicadas de lograr y que dependen sustancialmente del éxito de las dos etapas anteriores. Si se logra entender en detalle y de manera exitosa a los usuarios, con profundidad, se tendrán unas bases suficientemente sólidas para continuar con las 3 etapas posteriores.

Tracción temprana trata de lograr vender y es el punto en el que debe enfocarse en adquirir y conseguir a los primeros usuarios, demostrando que se tiene un producto, el cual aún se encuentra en una etapa básica de desarrollo. Para lograr avanzar de tracción temprana a growth debe ocurrir un hito muy importante, lograr product market fit, el cual se menciona de manera superficial en nuestros otros e-books, pero en este es especialmente importante para poder entender con claridad la idea.

**Product market fit (PMF)** es un concepto trillado y mencionado como Growth hacking, pero de suma importancia en la evolución. Se trata de conseguir que nuestro producto ataque un necesidad real de muchas personas, de tal manera que ellos se conviertan en promotores de nuestro producto y sientan una conexión real y extremadamente fuerte con nuestra startup. Es un concepto difícil de definir y medir, muchas veces no se sabe que se ha obtenido product market fit, hasta que ya ha avanzado un tiempo en el que se logró. Simón Borrero (Fundador y CEO de Rappi) en una de las entrevistas que le hicimos, mencionó que en el caso de Rappi él se dio cuenta que tenía product market fit cuando al asistir a cualquier asado o evento social veía un domicilio de Rappi.

PMF es un concepto bastante abstracto como lo evidencia el caso de Rappi. Es una combinación entre algo muy cualitativo y un poco más cuantitativo. En cualquier caso, es difícil de medir y no existe una única métrica que indique que como startup se está llegando a product market fit. Sin embargo, varios aspectos sí pueden dar algunas señales positivas de estar avanzando en ese objetivo. Primero, tener una buena calificación del NPS (Net promoter score); segundo, ver que para nuestros usuarios nuestro producto es un hábito de uso recurrente; tercero, tener una tasa de retención superior a los competidores; y por último, que los usuarios sientan que si nuestro producto les falta tendrían una pérdida casi que emocional. Todo esto se profundiza más adelante, por ahora lo más importante es entender que **product market fit es un hito esencial que se debe lograr para poder avanzar a la cuarta fase de Growth.**

**INTRODUCCIÓN**

FASES DE PRODUCTO

METODOLÓGIA

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE  
MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESSENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

En la cuarta fase de crecimiento se da inicio a la teoría de “3 stages of growth hacking success” de Sean Ellis (explicada en detalle en el e-book de “Startups que enamoran”), comenzando con PMF y continuando con “Stacking the odds”. Esto ocurre cuando como empresa se adquieren grandes cantidades de usuarios y se retienen. En palabras más coloquiales, la fase de Growth sucede de forma similar a cuando se tiene un balde que lleno diariamente con nuevos clientes y el agua que se escapa de dicho balde es nula o muy poca, porque logro retener a aquellos que encuentran un valor real en mi producto, es decir a mis “Must have users”. En resumen, esta fase se relaciona con encontrar usuarios que nos aman y nos necesitan, junto con lo que llamamos el “Aha moment”, un concepto que se precisa en el capítulo sobre el engranaje del producto dentro de esta máquina de crecimiento.



Figura #2: Ejemplo ilustrativo de retención

Por último, la fase de “Scale” coincide con el tercer paso denominado por Sean Ellis cómo “Scale growth” e implica empezar un proceso de experimentación muy rápido para escalar el crecimiento y llegar a números mucho más agresivos. En fases anteriores, para cualquier startup multiplicar el crecimiento a cifras de 2 dígitos es una tarea fácil, porque se inicia con una base muy pequeña de clientes, sin embargo en esta etapa de escalamiento la tarea se complica, dado que mantener un crecimiento de dos cifras significa adquirir al menos el doble de lo que ya se había adquirido en el pasado sumado durante todo el tiempo. Esto es algo que los emprendedores suelen ignorar y por lo que se presentan malos entendidos, pues por crecer a cifras de hasta 10x en fases tempranas, se proyecta el crecimiento de manera similar, pero la realidad es que avanzar de 1 a 10 usuarios es mucho más fácil que incrementarlos de 100 a 1000.

# METODOLÓGIA



INTRODUCCIÓN  
FASES DE PRODUCTO  
METODOLÓGIA

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

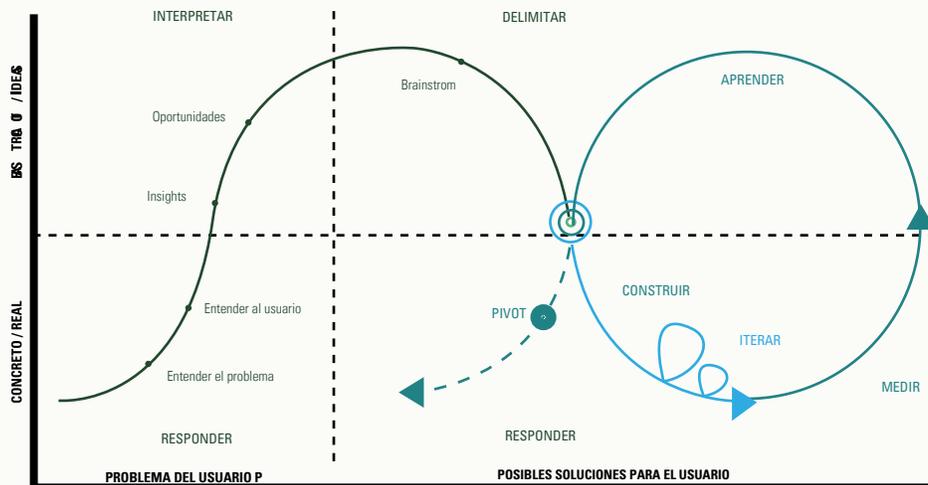


Figura #3: Metodologías ágiles

Adicional a las fases explicadas anteriormente, es importante entender un marco conceptual sobre las metodologías que utilizan las startups, porque estas desglosan mucho más en detalle el cómo lograr avanzar de fase a fase. Como se observa en la Fig. 3, existen 3 grandes marcos conceptuales indispensables para cualquier emprendimiento: **Design thinking**, **Lean startup method** y por último cualquier metodología **Agile** como **SCRUM**.

**Design thinking** permite entender a los usuarios de manera profunda y cualitativa, indispensable para la fase de ideación; luego **Lean Startup Method** permite construir MVP reales y medirlos de manera cuantitativa en el mercado, un marco teórico básico para la segunda fase de crecimiento, y por último **Agile** que facilita el robustecer el producto de manera ágil y competitiva para el mercado por medio de iteraciones constantes, una forma de crecer y escalar para las demás fases.

Aunque estas metodologías se usan puntualmente para cada fase, la realidad es que al final en el día a día, todas se convierten en **ejes transversales de la cultura de trabajo de nuestras empresas** porque siempre se necesita: **entender a nuestros usuarios y clientes** (como se hace en **Design thinking**), **medir nuestros resultados** (como se logra en **Lean startup**) y **robustecer nuestro producto** con **Agile**.

**INTRODUCCIÓN**

FASES DE PRODUCTO

METODOLÓGIA

**GROWTH MINDSET****ENGRANAJE DE  
MARKETING****ENGRANAJE DE VENTAS****ENGRANAJE DE PRODUCTO****ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS****ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO****CULTURA DE CRECIMIENTO**

Si bien no se desarrolla en detalle cada una de las metodologías, es importante entender que para el crecimiento de cualquier startup, el equipo se debe mantener en un **loop constante entre entender el usuario con Design thinking, construir experimentos con Lean startup method y mejorar el producto con Agile.**

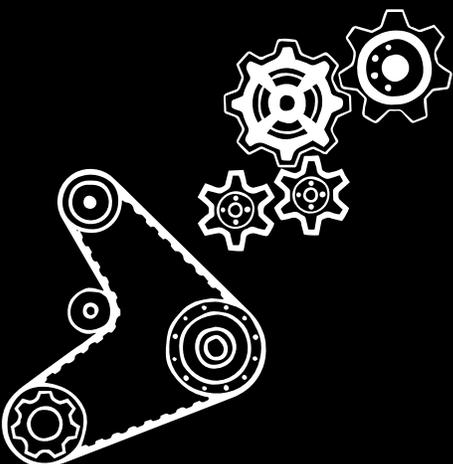
En conclusión lo más importante de destacar es el punto en el que confluyen las tres metodologías, es allí en donde el crecimiento real se empieza a reflejar y en donde surgen las estrategias reales de "Growth hacking" y que se puede resumir en que **donde termina Design Thinking e inicia Lean Startup y luego Agile, es donde cualquier fundador de manera metódica consigue tener el big picture de su compañía y logra ver con ojos del usuario su producto para encaminar todo el equipo hacia una visión de crecimiento.**

# 01

## GROWTH MINDSET

Entendidas las bases del Growth hacking y el propósito de este documento, es importante ahondar en este primer capítulo mencionando y analizando un tema crucial: el **Growth mindset**. Este tema puede sonar a frase cliché, pero la realidad es que para lograr el crecimiento de una empresa, se parte de la mentalidad del emprendedor, aquella que se logra impregnar en la visión y en todos los actores involucrados de la empresa; desde todo el equipo de colaboradores hasta los mismos inversionistas. Un emprendedor que construya una startup exitosa si o si necesita tener una mentalidad de crecimiento que le permita construir una gran empresa.

**SE EMPIEZA POR LA  
MENTALIDAD DEL  
EMPRENDEDOR**



## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

ENTENDIENDO LA MÁQUINA DEL  
CRECIMIENTO



ENGRANAJE DE  
MARKETING



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS



ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Detrás del concepto de **Growth Mindset** hay toda una teoría y sustento psicológico estudiado por Carol Dweck, quien encontró que hay dos tipos de mentalidades: el **Fixed Mindset** y el **Growth Mindset**. En primer lugar, **Fixed Mindset** hace referencia al pensamiento estructurado y encasillado que muchas personas tienen al pensar de manera lineal y cuadrículada; esto sucede cuando se piensa que las personas nacen con un talento que determina el éxito y crecimiento de ella. Por el contrario, desde el **Growth Mindset** se entiende el éxito como un proceso de aprendizaje constante, en el cual las personas pensamos que los talentos y conocimientos se pueden desarrollar con el tiempo a través del aprendizaje de los errores.

El propósito de este capítulo no es explicar el sustento psicológico del concepto, es destacar que este existe y que en realidad son dos formas de pensar de todas las personas en diferentes medidas y proporciones. Un pensamiento no excluye el otro y todos tenemos momentos en donde somos más de mente fija y estructurada y otros contextos en donde la mentalidad de crecimiento surge mucho más intensamente. Sin embargo, lo más valioso de esta teoría está en que como emprendedor se logre entender el contexto y los agentes que desencadenan en nosotros y nuestros equipos la mentalidad fija, pues esta mentalidad se convierte en una obstrucción para desarrollar la mentalidad de crecimiento que permite construir una gran empresa. En otras palabras, el tamaño de la empresa que se construya dependerá de la capacidad que se tenga para crecer y esa capacidad a su vez depende de nuestras habilidades como equipo y como fundadores, por lo que tener y desarrollar una mentalidad de crecimiento es un gran primer paso.

No hay que confundir un **Growth Mindset** con una mentalidad abierta o cerrada, son conceptos similares, pero el pensar en grande tiene que ver con otras cosas como la capacidad de tomar riesgos, la capacidad de aceptar las críticas, la capacidad de aprender constantemente y la visión de liderazgo que cada fundador tiene. Hay casos de empresas que por años han ido a un ritmo de crecimiento lento y poco agresivo, pero que con el cambio de CEO su visión transforma rotundamente la organización y con esto, acelera su crecimiento.

Un caso bastante estudiado, es el de Microsoft en 2014, cuando ingresó Satya Nadella como CEO. Su primera tarea fue desarrollar una cultura de crecimiento y para esto promovió el **Growth Mindset** en todos los niveles de la empresa, creando, por ejemplo, espacios de aprendizaje y discusión sobre los errores, algo que en un breve tiempo dio los frutos que permitieron el crecimiento acelerado de la empresa y el surgimiento de nuevas líneas de negocio.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

ENTENDIENDO LA MÁQUINA DEL  
CRECIMIENTO



ENGRANAJE DE  
MARKETING



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS



ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Así como Microsoft hay muchos casos de empresas que teniendo el mindset de crecimiento logran hacer que sus empresas crezcan, pero esto no es tan sencillo como decir que “queremos crecer”, en realidad hay varios principios para lograr promover el crecimiento y crear valvulas reales que impulsen el crecimiento de una startup en todos los niveles. Algunos de los principios que en Rockstart hemos encontrado que son indispensables para cualquier equipo que quiera crecer son:

# 1

**Celebrar los errores y aprender de la experiencia:** Aunque parezca obvio después de entender el **Growth Mindset**, en Rockstart hemos encontrado que es peor equivocarse por no arriesgarse a hacer las cosas que equivocarse por hacerlo y fallar. Este es un principio básico tanto para nosotros como empresa, como para nuestras startups, es fundamental ser proactivo, arriesgarse y saber que tomar riesgos nos hará equivocarnos muchas veces. El error está en no hacer las cosas o en no aprender de las equivocaciones innatas que traen cada uno de los intentos.

# 2

**Ser data-driven y user-centric a la vez:**

Como lo afirmamos en nuestros otros e-books y reiteramos en este, cualquier empresa que quiera crecer necesita centrarse en dos cosas: entender a sus usuarios y entender sus métricas.

En nuestra experiencia hemos descubierto que son dos variables que van de la mano y que de nada sirve entender los números si no tenemos los comportamientos del usuario. Pero tampoco sirve entender lo que le emociona a nuestro usuario si no podemos respaldarlo con datos que evidencien patrones reales. Luego, un principio básico y una tarea diaria de todos los fundadores en todas las etapas de sus emprendimientos es entender a los usuarios y entender su negocio en números. No solo se trata de entender a los usuarios y las métricas, se trata de ir a profundidad y detalle en ambas cosas. Es decir, no es medir toda métrica que cualquiera mide, sino saber qué preguntas hacerle a las métricas. Y a la vez, no se trata de encuestar a todos los usuarios y pedirles retroalimentación, se trata de construir una relación a tal punto que ellos se enamoren y apasionen de nuestro producto y nuestra startup.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

ENTENDIENDO LA MÁQUINA DEL  
CRECIMIENTO



ENGRANAJE DE  
MARKETING



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS



ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

# 3

## Tener una gran capacidad de experimentar constantemente y en equipo:

Los experimentos son la base para lograr crecer, siempre necesitamos probar cosas, validar hipótesis y hacer cambios muy rápidos y controlados que nos permitan encontrar el camino hacia el crecimiento. En el mundo de las startups los planes de negocios que nos toman meses en desarrollar no funcionan, en las startups la rapidez y la agilidad es fundamental y por esto el Mindset cambia; no se trata de planear, sino de ejecutar y aprender en la ejecución. Por ende, los experimentos son la herramienta más útil para poder entender el mercado y acelerar y crecer nuestra empresa.

De allí surge lo que en Rockstart se denomina “Laboratorio de experimentos”, algo de lo que hablaremos en más detalle en el último capítulo. Por el momento, lo principal se enfoca en entender que toda empresa necesita experimentar para poder enfrentar los retos y tener un método para ejecutar experimentos, que no son la tarea de una persona exclusiva sino la tarea de todas las áreas en la startup. El área de mercadeo debe experimentar en comunicación y canales, el área de ventas en el pitch y la prospección, el área de producto en las funcionalidades y el UI y así sucesivamente, todos deben experimentar con el único objetivo de acelerar y crecer. Ya se citaran algunos casos de estudio sobre experimentos que han hecho algunas startups en las diferentes áreas o engranajes de la máquina para poder crecer.

# 4

## Tener procesos fáciles de repetir y estructurados para la experimentación:

Si bien experimentar es un proceso intuitivo y rápido, no debe ser un proceso desordenado y aleatorio. En nuestra experiencia hemos visto que las empresas con buenos índices de crecimiento tienen experimentos estructurados, llevan bitácora de cada uno de ellos, hacen parte de sus OKRs y todos conocen cómo validar las hipótesis. Cuando se explique el “Laboratorio de experimentos” se entrara en detalle en el método repetible creado en Rockstart para cualquier startup, sin embargo, lo indispensable es que toda startup cree su propia manera de correr estos experimentos, con un buen método que debe tener dos cosas indispensables: hipótesis a validar y métricas objetivas que nuestros experimentos atacan.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

ENTENDIENDO LA MÁQUINA DEL  
CRECIMIENTO



ENGRANAJE DE  
MARKETING



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS



ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

# E

**Pensar en grande y ejecutar en pequeño:** Este es un principio que en algunas ocasiones puede llegar a ser confuso y difícil de llevar a cabo. Se trata de tener una visión enorme, gigante, de saber que queremos construir una empresa muy grande, pero poder dividir esa visión en pequeños hitos que nos llevarán a lograr ese gran propósito. En Rockstart nos gusta verlo como si se llevaran dos empresas de manera simultánea, el negocio actual que nos deja dinero para subsistir y la empresa del mañana que nos llevará a ser los número uno del mercado. Pero lograr esto es bastante complejo, los fundadores suelen perder el foco y el equipo puede llegar a confundirse. Por esto muchas veces la empresa del futuro es tarea de los fundadores y para crear dicha empresa del futuro tenemos que conocer a nuestros usuarios, experimentar con nuevas líneas de negocio o mejoras del producto y medir muy bien los cambios. Cuando vemos que un experimento ha salido muy bien y tenemos los recursos para llevarlo a otro nivel, debemos empezar a ejecutar esa empresa del futuro en el hoy y la visión cambia dando inicio a construir una nueva empresa del mañana; de cierta manera es como ir un paso más adelante que los demás, sin que nadie lo sepa.

Aunque estos 5 principios son transversales a toda la máquina de crecimiento, en realidad el Growth Mindset es solo una capacidad importante para emprendedores y equipos que permite operar dicha gran máquina. Evaluando más allá, la estrategia depende de la alineación de cada una de los siguientes engranajes que componen esta máquina.

# ENTENDIENDO LA MÁQUINA DEL CRECIMIENTO

## INTRODUCCIÓN

### GROWTH MINDSET

ENTENDIENDO LA MÁQUINA DEL CRECIMIENTO

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

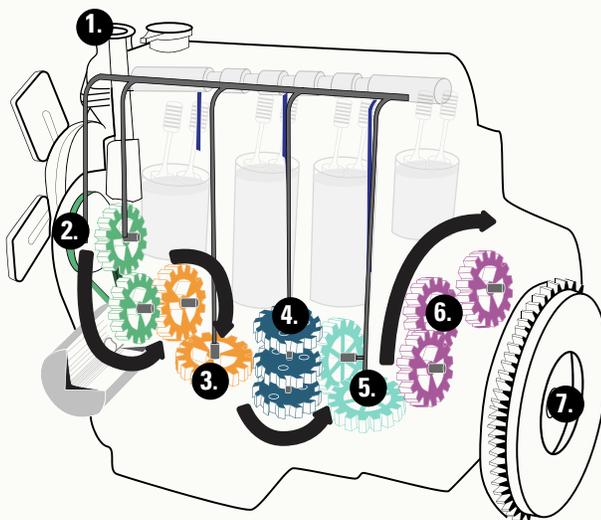
ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Entremos en materia sobre la máquina de crecimiento. El objetivo central de todo este e-book es entender los componentes, o como nosotros lo llamamos los “engranajes”, para establecer estrategias de crecimiento en cada startup y construir su propia forma para crecer. Para entender nuestra referencia con la máquina, se trata de abstraer todo el proceso de **Growth** desde el concepto de un aparato en movimiento, en donde vemos a la startup como un instrumento que como equipo fabricamos y operamos en el día a día. Como toda máquina, las startups están compuestas por un conjunto de piezas ajustadas entre sí que se usan para facilitar o realizar un trabajo determinado, transformando una forma de energía en movimientos que producen un resultado. En nuestra máquina la energía que nos permite operar es el entendimiento del usuario desde el buyer persona, el user persona y el Ideal Customer Profile (ICP), algo de lo que hablaremos más adelante; esa energía es la combustión que hace que cada uno de los engranajes funcionen en el siguiente orden: Marketing, Ventas, Producto, Customer Success y Scale.



1. La energía
2. Engranaje de Marketing
3. Engranaje de Ventas
4. Engranaje de Producto
5. Engranaje de Customer
6. Engranaje de Escalamiento
7. Movimiento

Figura #4: Ejemplo ilustrativo de la máquina del crecimiento

Como lo muestra la FIG. 4, el crecimiento de una startup se logra ajustando cada uno de los engranajes y entrelazándolos entre sí. Si logramos adquirir clientes desde marketing, haremos que el siguiente engranaje de las ventas se accione y posteriormente el producto, el customer success y las estrategias para escalar también empiecen a moverse. Hay que aclarar que no toda startup es la misma máquina que necesita de los mismos engranajes, estos se pueden ajustar según su modelo de negocio; sin embargo, se presentará un marco general de cómo se construye cada uno de estos engranajes para ensamblar su gran máquina.

## INTRODUCCIÓN

### GROWTH MINDSET

ENTENDIENDO LA MÁQUINA DEL  
CRECIMIENTO



ENGRANAJE DE  
MARKETING



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS



ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

En resumen, construir una startup tiene que ver con estar en continuo movimiento, es crecer rápidamente sin perder de vista al usuario y sus necesidades. Por tal razón, el entendimiento de nuestros clientes es de suma importancia y se convierte en la energía que permite mover el resto de la máquina, de cierta manera si no somos user-centric no podremos crecer. Ahora, en el e-book de “Startups que enamoran” se explica en más detalle cómo entender a los usuarios, pero lo importante en Growth es entender lo que es el User persona, el Buyer persona y por último el ICP.

## LA ENERGIA DE LA MÁQUINA

Como ya se mencionó, desde el conocimiento de nuestro producto debemos definir tres tipos de perfiles: User persona, Buyer persona e Ideal Customer Profile (ICP). Nuestra interacción con ellos y su entendimiento, permite crear círculos virtuosos de feedback que impactan toda la estrategia de crecimiento.

El entendimiento de los perfiles es el insumo principal para que la máquina funcione, pues es allí de donde parte la base fundamental de la propuesta de valor. De esta manera, el crecimiento de la startup está muy atado al entendimiento de los usuarios, pues una empresa no logrará Product Market Fit si no entiende a sus clientes y aunque pareciera una tarea exclusiva del área de producto, esta también es una tarea que permea las ventas, el mercadeo y todas las áreas. Esto hace necesario explicar y entender lo que es cada uno de estos conceptos:

### USER PERSONA:

El primero de los perfiles que se debe identificar es el “user persona”, que como su nombre lo indica es quien usa el producto y su engagement e interacción con el mismo muestra el valor percibido del producto que se ha construido. Cuanto más fácil resulte la usabilidad y mayor valor genere para este perfil, el producto tendrá mayor validación en el mercado y por ende mejores oportunidades de crecimiento.

Este perfil es de suma importancia para todas las áreas, porque a partir del valor percibido por el usuario aparecen oportunidades de mejora en la comunicación, en los canales de ventas y en la optimización del producto. Esto impacta positivamente en la retención, genera nuevas oportunidades de negocio y fomenta la creación de soluciones complementarias para el producto existente, entregando como resultado un impacto directo en el incremento del ingreso.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

ENTENDIENDO LA MÁQUINA DEL  
CRECIMIENTO



ENGRANAJE DE  
MARKETING



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS



ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

**BUYER PERSONA:**

Explicado el concepto de “user persona”, debemos entender el concepto de “buyer persona”, es quien estaría dispuesto a pagar por la solución que presta la compañía. Si bien hay casos en los que los usuarios son los mismos clientes, hay algunos en los que esto no necesariamente funciona de dicha manera, razón por la cual es importante saber diferenciarlos.

Para identificar y entender el “buyer persona” se deben encontrar algunas características que nos ayuden a segmentar los diferentes tipos de personas que estarían dispuestos a comprar nuestro producto. Dichas características son acordes y varían según cada modelo de negocio, su industria y en específico, las necesidades o soluciones que el consumidor requiere. Algunos de los ejemplos más conocidos son la segmentación demográfica como la edad, la ocupación, el país de origen, el nivel educativo, los ingresos, los intereses, las aficiones, entre otros.

**IDEAL CUSTOMER PROFILE:**

En Rockstart se entiende el “Ideal customer profile” (ICP) como ese cliente que cuenta con todos los atributos para hacer match con todas las soluciones que brinda nuestro servicio o producto, que lo va utilizar de forma intensiva y durante mucho tiempo y que cada nueva optimización en él le va a impactar positivamente. Esto lo convierte en el perfil de cliente perfecto que deberíamos tener.

Se ha identificado que numerosas startups se centran en vender a todo tipo de clientes que tienen cosas en común, con lo cual el resultado es que la mayoría no terminan adquiriendo el producto y se pierde todo el tiempo invertido. El ICP nos permite enfocar toda la estrategia de ventas a adquirir aquellas cuentas que se adaptan perfectamente a nuestra propuesta de valor y que estarían dispuestos a pagar por esta.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENTENDIENDO LA MÁQUINA DEL CRECIMIENTO

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Ahora que hemos entendido las tres formas de perfilar y entender a nuestros clientes y usuarios, es momento de entender los engranajes de la máquina y cómo estos perfiles accionan a cada uno de ellos. Recuerde que una startup pasa por diferentes etapas, probablemente cuando se está en ideación o en etapas tempranas se está construyendo una bicicleta, pero con el pasar del tiempo el vehículo va cambiando y va creciendo hasta llegar a un cohete o un vehículo en movimiento que tiene la capacidad de escalar como lo vemos en la FIG.5 . Sin embargo, para poder desarrollar y crecer y mejorar dicho vehículo y cada vez ir a una mayor velocidad, cada engranaje debe crear de forma interna loops que sean más fuertes que harán que el engranaje se mueva con mayor rapidez y por ende se desencadene un movimiento acelerado en las demás áreas. En los siguientes capítulos se explican dichos loops de cada engranaje.

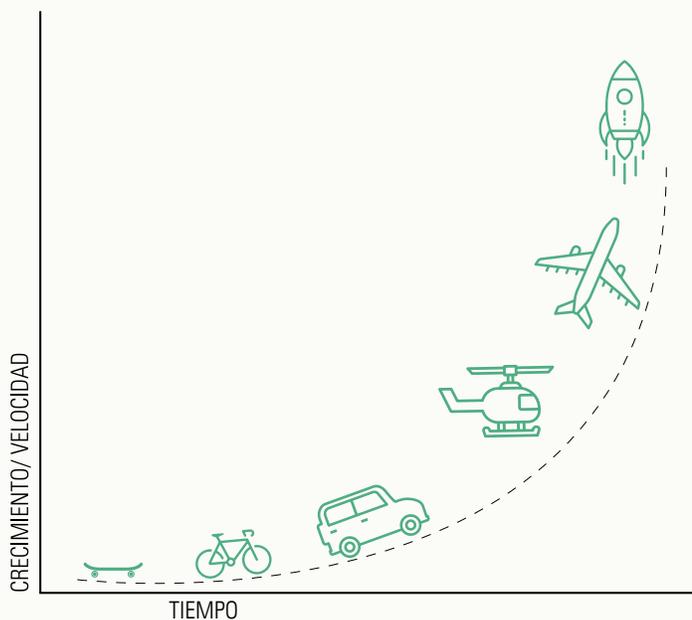
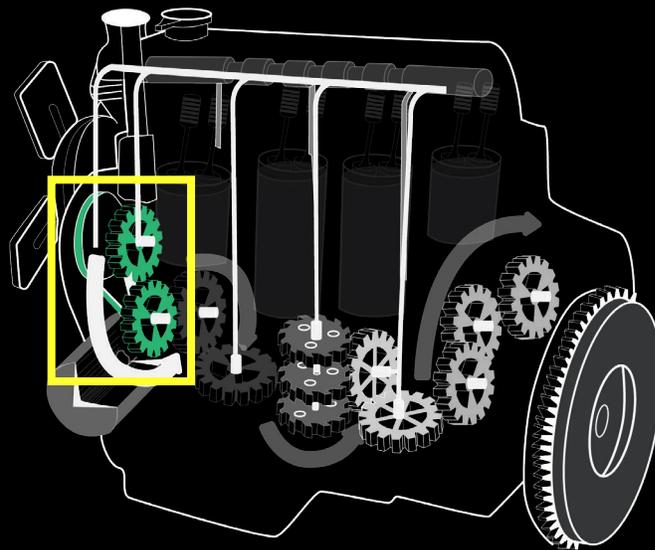
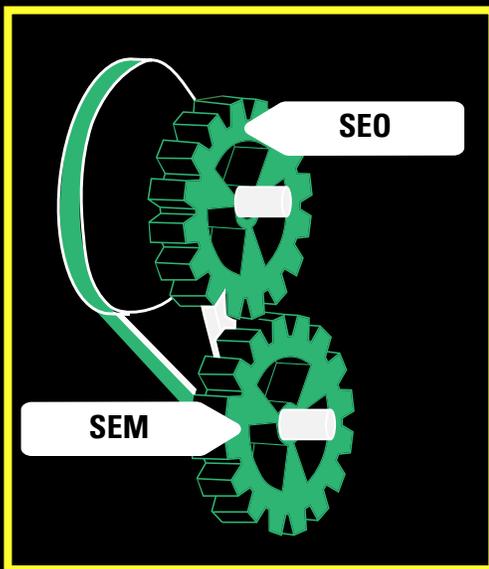


Figura #5: Ejemplo ilustrativo de crecimiento

## 02



# ENGRANAJE DE MARKETING

## ADQUIRIR CLIENTES

El objetivo principal de cualquier startup es crecer exponencialmente, para lo cual es fundamental tener identificado el tamaño de su mercado potencial y conocer por qué y cómo se podría llegar a esta meta. Al final, lo que materializa este logro es la cantidad de clientes y usuarios que la compañía sea capaz de adquirir y retener. Teniendo esto presente, se debe destacar que todo lo que se refiere a "Growth Hacking" no implica necesariamente marketing digital, sin embargo, este es una fuente de adquisición de usuarios masiva a través de diferentes canales, que utilizándolo de forma adecuada puede permitir a cualquier compañía obtener sus metas de crecimiento.

**¿CUÁL ES EL CANAL CON MENOR CAC? ¿CUÁL ES EL CANAL CON MAYOR EFECTIVIDAD? ¿Y EL CANAL CON MAYOR VOLÚMEN?**

Pg. 38

## LTV/CAC

Antes de empezar a ahondar sobre el marketing digital es importante retomar un concepto crucial que mencionamos en el e-book “Lo que no se mide, no existe”: el **LTV/CAC** ratio.

El concepto del ratio entre el Costo de adquisición de un cliente (CAC) y el Life time Value (LTV) está estrechamente relacionado con el crecimiento de cualquier startup y por ende con la estrategia de marketing y ventas. A su vez, por la naturaleza de las startups que consiguen capital con el propósito de masificar sus servicios y crecer aceleradamente, es fácil caer en errores sobre la estabilidad financiera, “quemar plata innecesaria” como se le conoce coloquialmente.

Ahora bien, las startups no queman dinero por quemarlo, sino porque han encontrado una salud financiera en sus unidades de negocio y entienden que dentro del mercadeo hay una válvula de crecimiento valiosa que necesita de gran capital para ser explotada de manera masiva. Al final, la única forma de medir si el crecimiento de nuestra startups será sostenido tiene todo que ver con entender el valor potencial que tienen nuestros clientes de generar ingresos (LTV) y el costo de adquirirlos (CAC). La lógica es que siempre el LTV sea mayor a su CAC, pues de esta manera se puede validar que existirá retorno de esa inversión.

En términos de Growth, la relación entre estas dos métricas es fundamental para conocer el potencial crecimiento que tiene la startup. Como se mencionó anteriormente, el CAC nos permite entender cuánto cuesta adquirir un cliente, sin embargo debemos pensar en que el CAC varía en función de muchas variables como el segmento (si es B2B o B2C), la industria, la etapa en la que se encuentra la startup, la estrategia de adquisición, el valor del ticket o contrato, entre otras. Por ende, el CAC es una métrica que se debe medir en las campañas y estrategias de mercadeo buscando la segmentación de los canales que expondremos a continuación según el costo de adquisición y su efectividad. A nivel general, es lógico que el CAC aumente dependiendo del segmento de cliente que se ataca, en el caso de los B2C con un ticket pequeño el CAC puede estar alrededor de los 4 USD y aumenta de manera proporcional con el tamaño del ticket, pues el esfuerzo es mayor como se evidencia en la FIG. 6.

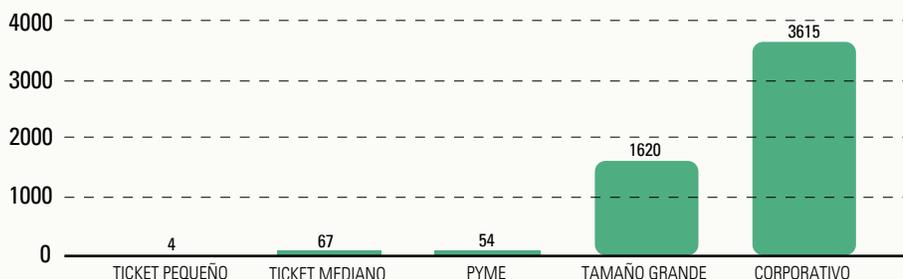


Figura #6: CAC Promedio según el tipo de cliente

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

SEO  
SEM

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

SEO

SEM

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Ahora bien, lo importante es poder entender el ratio entre el CAC y el LTV, pues si esta relación no está clara, es muy probable que no se tomen las mejores decisiones en términos de inversión y por consiguiente los objetivos de crecimiento no se logren. En cualquier caso, en esta etapa es trascendental tener claros esos indicadores porque serán las bases fundamentales de crecimiento para las etapas posteriores.

En el estudio realizado, se encontró que en función de la etapa en la que la startup se encuentra, el ratio LTV/CAC varía, por ejemplo, para el segmento de Pymes en las primeras fases el ratio es de 1.8 X o es incierto, dado que en esta etapa no hay suficiente data para calcular el LTV y además el CAC es mucho más alto, pues los esfuerzos se encuentran en adquirir nuevos clientes. Ahora bien, en este mismo segmento cuando las startups están en fases posteriores de tracción temprana logran equilibrar su ratio y llegar a niveles en los que encuentran resultados de hasta 16X, porque han encontrado a sus heavy users y por ende el ICP y el Buyer persona son más acertados. Posteriormente en fases mucho más tardías como growth y escalamiento el CAC vuelve a subir, pues el enfoque trata de masificar ese producto y se puede llegar a un ratio de hasta 5X. Lo importante es nunca tener un ratio menor a 3X, porque esto indicaría que nuestro negocio no es saludable.

Analizando con otros segmentos como los B2B más grandes, se puede observar la misma tendencia en la etapa de ideación con un ratio menor a 3 X, pero en la fase de tracción se ve que este ratio crece hasta 5X. La diferencia está en que para este segmento en la fase de Growth y escalamiento el ratio es mucho más alto y llegan hasta 12 X porque en este tipo de negocios lo más importante no es la masificación sino la retención de los grandes clientes y el aumento del ticket vendido por medio de upselling y cross selling. En la FIG. 7, se muestra como este ratio cambia y varía en el tiempo según la fase de la startup, algo bastante lógico que varía según la fase de inversión en la que se encuentre.

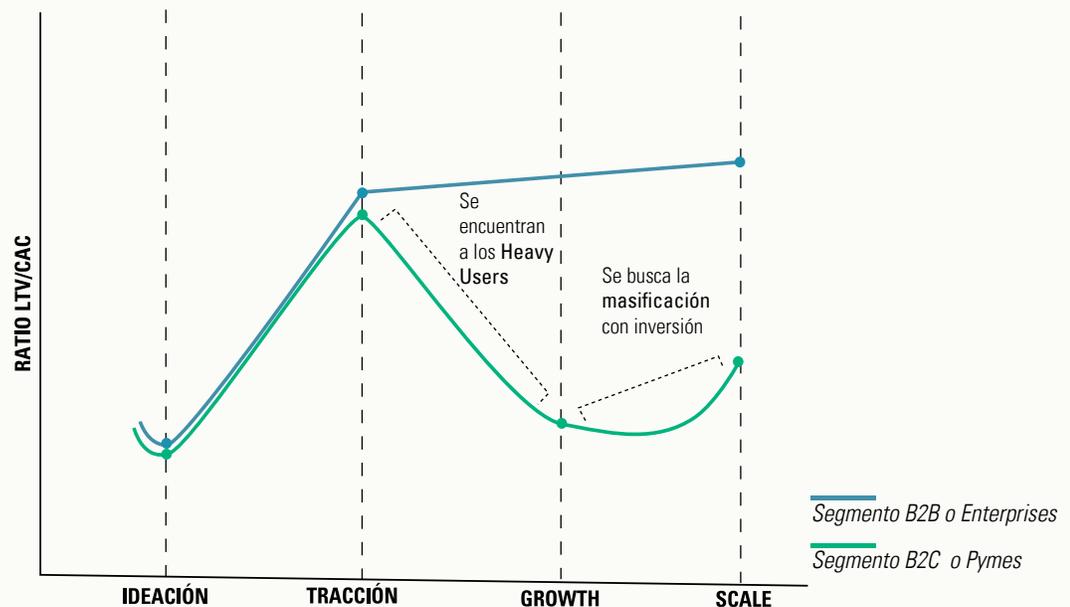


Figura #7: Ratio LTV/CAC

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET



**ENGRANAJE DE MARKETING**

SEO

SEM



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS



ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Continuando con el mercadeo, el marketing digital sin duda se ha convertido en una de las herramientas más efectivas en los últimos años para crear estrategias de crecimiento exponencial. Sobre todo, es una herramienta muy poderosa para los negocios B2C porque permite masificar el producto. Sin embargo, no solo es útil para los B2C, si bien un enterprise o un corporativo no necesariamente podrá ser adquirido solamente por medio de mercadeo digital, el marketing si es una herramienta para crear “**awareness**” y educar a los posibles clientes del futuro.

Si bien la adquisición de un cliente en modelos B2B no será directa para cierto tipo de compañías, si existen mecanismos a través de los cuales las empresas pueden acercarse y generar recordación de la marca de forma masiva por medio de estos canales y esto al final se traduce de forma indirecta en la adquisición de nuevos clientes.

Pero, ¿Cuáles son los canales a los que pueden acceder las startups desde el marketing digital?

Dentro del marketing digital existen dos grandes verticales sobre las que se puede estructurar una estrategia de crecimiento: **Search Engine Optimisation (SEO) y Paid marketing (SEM)**. Cada una cuenta con canales de adquisición específicos que se deben determinar en función del modelo de negocio y el nicho de mercado al que se quiere llegar. Antes de entrar en detalle en algunos insights que hemos encontrado sobre los canales y las startups, vale la pena hacer una breve explicación sobre SEO y SEM.

El "Search Engine Optimization" (SEO) se entiende como aquellas acciones que se toman desde nuestro sitio web o aplicaciones, orientadas a mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda digital. Es importante entender cómo nuestro ICP o Buyer Persona utiliza estos buscadores porque de entrada ya tiene una intención de compra en el corto o mediano plazo y debe ser nuestra compañía la que esté mejor posicionada para satisfacer esa necesidad en el momento indicado.

Comúnmente las técnicas más utilizadas para lograr una estrategia efectiva de SEO son: la creación de contenido como blogs, artículos, sitios web y redes sociales; "Link building" a través de generar enlaces externos a nuestro sitio web para posicionarnos; palabras clave (keywords) que parten del entendimiento del usuario y los verbatims que ellos utilizan; y SEO Optimization.

Para profundizar sobre el SEO, el punto de partida diferencial de cualquier estrategia son las palabras clave dado que nos permite entender, pensar y comunicar como lo hace nuestro público objetivo. Además las Keywords, son la base para la construcción y la estructuración de nuestro sitio web (SEO Optimization) y del mismo modo, para la creación de una estrategia de generación de contenido efectivo en redes sociales, blogs, artículos, email marketing, etc.

Y ¿cómo encontramos estas palabras clave?

Lo primero, es entender a nuestros usuarios y utilizar entrevistas, "Fly on the wall" u otras herramientas descritas en nuestro e-book "Startups que enamoran", con la finalidad de encontrar las palabras más utilizadas por nuestro público y las expresiones que hacen parte de su cotidianidad. Teniendo en cuenta esta investigación e información como base se tienen los recursos para desarrollar un buen brainstorming de ideas y avanzar hacia un proceso simple de 4 pasos, que se explican en la FIG. 8:

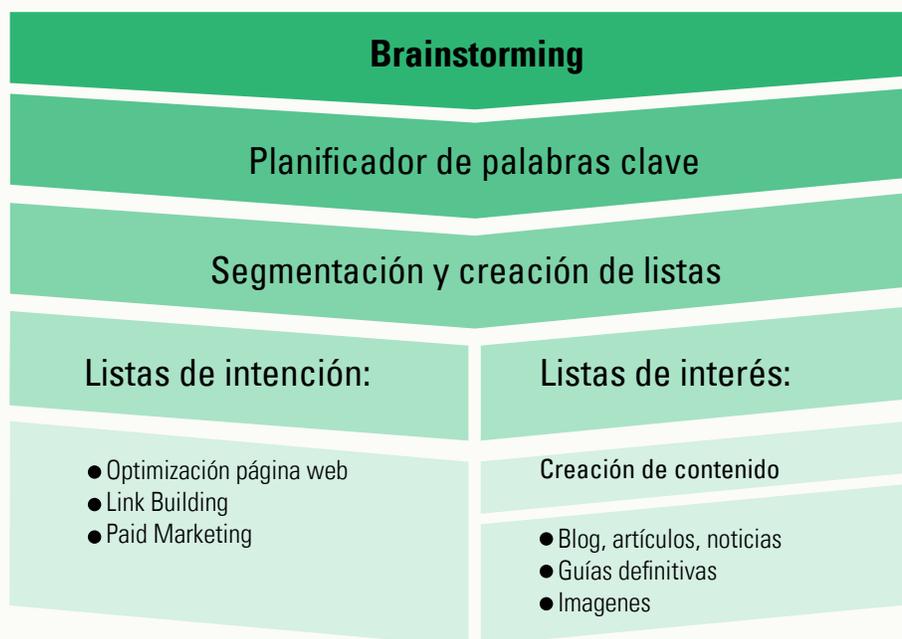


Figura #8: Estrategia SEO

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

### ENGRANAJE DE MARKETING

SEO  
SEM

### ENGRANAJE DE VENTAS

### ENGRANAJE DE PRODUCTO

### ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

### ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE  
MARKETING

SEO

SEM



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESSENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

1

**Brainstorming:** En este punto, se debe crear una lista inicial de palabras clave con base en el conocimiento de nuestro usuario, buyer persona y el ICP, y se debe buscar de manera intuitiva y por medio de la investigación de nuestros usuarios cómo el público objetivo nos busca a través de los motores de búsqueda y con qué palabras. Al final de este paso, como resultado se debe tener al menos 2 listas de 10 palabras clave que nos sirvan para los siguientes pasos.

2

**Planificador de palabras clave de Google:** Una vez se tienen las listas del paso anterior, se deben ingresar en el planificador de palabras clave de Google y validar que su volumen de búsqueda sea relevante. Del mismo modo, esta herramienta va a recomendar otras palabras clave que tengan un alto volumen de búsqueda. Estas palabras clave y los indicadores que nos brinda la plataforma los debemos descargar.

3

**Segmentación y creación de listas:** En esta parte del proceso, se deben crear listas divididas por intención e interés, y a su vez, segmentarlas por categorías en función del tipo de palabra clave que sea..

#### Ejemplos de tipos de palabras clave:

- **Marca:** Cómo buscan las personas nuestra marca.
- **Producto o Servicio:** Cómo buscan el producto o servicio que queremos vender.
- **Categoría:** Varía según la industria en la que trabajemos como por ejemplo telefonía, cursos, comercio electrónico, etc.  
Suplementos o complementos: Productos o servicios que sustituyen o complementan lo que vendemos, pueden ser sustitutos a nuestra solución o competidores directos.
- **Intereses:** Son búsquedas relacionadas con una necesidad pero que no muestran una intención de compra directa aun. Por ejemplo, cuando los usuarios hacen preguntas tipo *¿Cómo vender por internet?*, *¿Cómo funciona la telefonía en la nube?*, *¿Cómo funcionan los domicilios en Rappi?*

# 4

**Listas de intención y de interés:** Una vez tenemos las listas divididas por intereses e intenciones debemos identificar dónde, cómo y por qué las vamos a utilizar.

**Listas de intención:** Las palabras clave de intención, debido a su naturaleza deben ser incluidas en las siguientes dos herramientas del SEO:

- **SEO optimization:** Se refiere a la optimización del sitio web a través de incluir las palabras clave en nuestra página. Para esto, se debe asegurar incluir la palabra clave con mayor volumen de búsqueda en cada uno de los siguientes campos de nuestro sitio web: Meta Título, Meta descripción, URL (Claro, auto descriptivo y amigable) y encabezados. Este proceso se debe incluir en cada una de las páginas de nuestro sitio web para así tener un mejor posicionamiento en el buscador.

Nuestra experiencia nos ha demostrado que muchas startups no hacen esta tarea de manera adecuada porque la asignan al desarrollador del equipo, tener presente que quizás nuestro desarrollador no tenga conocimientos de marketing digital, y quizás no tenga en cuenta estos criterios de optimización al momento de crear el sitio web y utilice en estos campos las palabras que para él tenga más sentido comunicar y no las que el usuario buscaría.

- **Link Building:** Esta herramienta es de gran importancia y generalmente es una de las más efectivas en términos de posicionamiento. Consiste en crear enlaces externos que dirijan tráfico al sitio web desde otros sitios y genere un flujo constante de visitantes a la página web. Por lo general, las páginas más posicionadas en el buscador cuentan con un número de links más alto. Pero, no solo se trata de tener una gran cantidad de links que redirigen a nuestro sitio web.

Para poder tener resultados óptimos los sitios web de donde provengan estos links deben ser sitios con autoridad y de buena reputación. En muchas ocasiones es mejor tener 2 o 3 links de sitios con estas características y no 100 de sitios de baja reputación. Como se indica a continuación en la FIG.9 , el éxito de la estrategia de link building dependerá de algunas características como el título, las palabras claves, la autoridad de las páginas y el tipo de tráfico que atraen dichos sitios web externos:

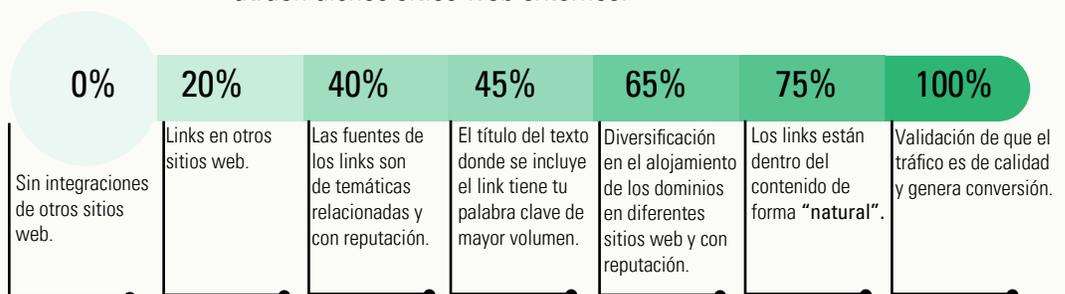


Figura #9: Efectividad de LinkBuilding

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

SEO  
SEM

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

**ENGRANAJE DE MARKETING**

SEO

SEM



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS



ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

**E**

**Listas de interés:** Las palabras clave de estas listas permiten entender cómo piensan y cómo buscan nuestros clientes en la web en relación con el interés que sienten a partir de una necesidad que puede que tener identificada o no. Por tal razón, a este tipo de audiencia no se le debe vender directamente, sino que se debe **“nutrir”** con contenido de valor que los lleve a reconocer esa necesidad y a entender que nuestro producto o servicio le puede brindar la solución más adecuada.

La clave para que esta estrategia sea exitosa es la confianza que se genere a estos posibles clientes a través de nuestra marca y la mejor manera de ganarla es a través del alto contenido de valor que se cree por medio de nuestro blog, el e-mail marketing, el contenido en redes sociales, entre otros.

Y, ¿cómo sabemos que nuestro contenido es de valor?

En este punto es donde entran las palabras claves de interés, porque validan lo que buscan los posibles clientes y cuáles son sus intereses. Por ejemplo, si tengo una palabra clave de interés con un volumen de búsqueda de 5.000 veces en promedio por mes, quiere decir que el contenido que yo desarrolle en relación con esta palabra debe tener mayor difusión y alcance.

En términos de generación de contenido existen muchos medios con los que se puede materializar el conocimiento que se tiene. Realmente lo trascendente es la estrategia de fondo que surge a partir del conocimiento profundo de nuestro cliente potencial, siendo aquí de suma importancia poder generar valor a los usuarios, pues de cierta forma el **“nutrirlos”** tiene que ver con darles tanto valor que cuando lo pidamos a cambio lo sientan natural, esto comúnmente se conoce como **“Give, then take”**.

## CASO DE ESTUDIO

### STARTUPS QUE USAN SEO

#### INTRODUCCIÓN

#### GROWTH MINDSET



#### ENGRANAJE DE MARKETING

SEO

SEM



#### ENGRANAJE DE VENTAS



#### ENGRANAJE DE PRODUCTO



#### ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS



#### ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

#### CULTURA DE CRECIMIENTO

Comúnmente las startups B2B suelen pensar que la única forma de crecer es por medio del “Cold calling” y de vendedores, esto en definitiva es un error, pues el SEO se convierte en una estrategia fundamental para cualquier negocio. De hecho, en un estudio que hicimos en Rockstart sobre las estrategias de crecimiento de las startups, pudimos ver que la gran mayoría de startups con un enfoque de clientes B2B suelen utilizar estrategias únicamente por medio de canales físicos. En este mismo estudio pudimos ver que aquellas empresas con un segmento B2B que solo utilizan canales físicos tienen un crecimiento compuesto promedio (cmgr) de 8%, mientras que las startups con un segmento similar, que además de los canales físicos también utilizan canales digitales como un medio para nutrir al cliente y generar awareness, tienen un crecimiento (cmgr) promedio del 28%. Si bien todos los negocios pueden ser radicalmente diferentes, en Rockstart creemos que la estrategia de crecimiento de cualquier startup no puede depender de un único canal y un único método. Un caso público que nos permite ejemplificar estos datos es el de Runa, que como su fundador lo explica el SEO se ha convertido en un motor fundamental de crecimiento:

*Runa es una startup mexicana que presta un servicio de software de nómina para empresas. Cuando comenzaron a operar, vieron que el mercado era muy tradicional y que existía una gran oportunidad en los motores de búsqueda de su país ya que ninguna de las empresas de su competencia utilizaba este canal para llegar a sus clientes. A partir de esto, se enfocaron en invertir en SEO creando artículos y utilizando backlinks y keywords. Gracias a esta estrategia ahora siempre están posicionados en primera página para la mayoría de palabras que las personas buscan relacionadas con software de nómina en México. En este momento, el 30% de sus ventas es a través de este canal.*

Otro caso de estudio más reciente es el de Chipper, el reto para la empresa fue posicionar la compañía en el motor de búsqueda, pues su público objetivo que son los tenderos de barrio, no utiliza el buscador con una intención clara para resolver sus problemas y por lo tanto las keywords que utilizaba no lograban el objetivo inicial. A continuación, se explica cómo resolvieron este reto:

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET



ENGRANAJE DE MARKETING

SEO

SEM



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS



ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

*Chipper es una startup que conecta a las tiendas de barrio con sus proveedores, facilitando el canal de distribución a través de su plataforma digital. Los tenderos no buscan de forma directa este servicio en el buscador, por tanto, posicionar las primeras palabras claves que podían ser más lógicas no funcionaba. Así, decidieron buscar un medio para conocer qué era lo que realmente buscaban estas personas e identificaron una oportunidad en los grupos de tenderos en Facebook. Después de un mes y medio de investigar haciendo “social listening” y analizar los temas y las necesidades que estos usuarios tienen, la compañía pudo entender que los tenderos no buscaban una solución directa pero que sí tenían necesidades que buscaban de forma indirecta a través del buscador. Si bien no eran las keywords lógicas que se imaginaban al inicio, si mostraban un interés de compra y así el equipo de Chipper aprovechó esta oportunidad para robustecer sus estrategias de SEO y después de un tiempo esto dio como resultado que el SEO se convirtiera en el canal de adquisición con mayor efectividad y de menor costo para la empresa.*

Ahora bien, como se ha mencionado no todos los modelos de negocio pueden escalar a través de este canal y para definir qué tanto esta es una herramienta útil para la compañía se debe tener claro que se cumpla con los siguientes criterios:

- Si los usuarios generan contenido público naturalmente (opiniones, sugerencias y respuestas) cuando usan el producto, este contenido se debe poder usar para atraer nuevos clientes.
- Si como startup se tiene información única, específica y que tiene relevancia para la intención de compra de un cliente, se debe utilizar esta información para enriquecer nuestro sitio web.

También, es importante aclarar que las estrategias de SEO son estrategias a mediano plazo y que no se pueden tomar como una estrategia inmediata. Como mínimo para que una estrategia de contenido (blogs, artículos y keywords) funcione se debe esperar al menos seis meses para que genere resultados visibles, así que es una estrategia que puede iniciar desde la fase de ideación o tracción temprana, pero que tomará bastante tiempo para obtener resultados visibles. Adicionalmente, hay que enfatizar que hemos visto que este canal es uno de los pocos canales digitales que funciona para empresas SaaS y de suscripción y sobre todo, con tickets de compra altos de empresas B2B dado que este tipo de perfiles demandan un nivel de confianza más alto que se puede cultivar a través de la generación de contenido de valor.

Si bien hoy en día suena lógico y obvio que todas las compañías deben estar posicionados en el buscador, hace unos años no era tan evidente. En este sentido, Rockstart recomienda que como emprendedores es necesario entender si nuestro negocio responde a estos dos criterios anteriores para poder aprovechar la oportunidad del SEO y por otro lado, si las acciones que estamos tomando están enfocadas a explotar el potencial que pueden tener en este canal.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET



## ENGRANAJE DE MARKETING

SEO

SEM



## ENGRANAJE DE VENTAS



## ENGRANAJE DE PRODUCTO



## ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS



## ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

El “Search Engine Marketing” se refiere al conjunto de herramientas, técnicas y estrategias que nos ayudan a optimizar la visibilidad de sitios y páginas web a través de los buscadores. Tiene una similitud significativa con la herramienta de SEO, pero su diferencia radica, en que las herramientas de SEM son pagas (paid marketing) y su objetivo es la generación leads y no tráfico orgánico como en SEO.

En el mundo de las startups, el foco principal siempre debe ser crecer y para esto, el “Paid Marketing” es una herramienta muy efectiva para llegar a una masa de clientes potenciales de forma rápida. Es por esto que en el estudio que se hizo se pudo observar que 54% de startups utiliza este canal de manera constante, pero algunas startups caen en el error de pensar que pautar es el motor de crecimiento más eficiente y esto no es del todo cierto, pues varía según la fase del negocio y el modelo. Además, crecer no solo se trata de adquirir usuarios en grandes cantidades, para lo que es muy útil el SEM, si no también, y quizá más importante, retenerlos, tema que se profundiza en los capítulos de producto y customer success.

Entendido esto, realizar inversiones en campañas de marketing digital pago permitirá atraer un gran volumen de clientes potenciales y estar un paso más cerca de convertirlos en un cliente o usuario que nos genere ingresos reales. Invertir en campañas de marketing digital pago, implica también, que como emprendedores y como parte del equipo de growth o marketing de una startup, se debe ser muy cuidadoso con las finanzas de nuestro emprendimiento, lo que implica entender y medir muy bien los costos y resultados de cada uno de los experimentos y estrategias de marketing que se desarrollen y ejecuten, para respaldar las inversiones en estos canales. Para profundizar en este tema de las mediciones se puede recurrir a nuestro e-book “Lo que no se mide, no existe”.

Comúnmente muchos emprendedores y personas externas al mundo de las startups suelen preguntarse por qué hay startups que queman tanto dinero en estrategias de atracción de clientes y usuarios, pareciera que fuera una práctica irresponsable desde la perspectiva financiera de la empresa y con los inversionistas. Pero, la realidad es que en algunos casos la estrategia tiene mucho más sentido de lo que pensamos, pues estos emprendedores y sus equipos, tienen a la mano información y métricas que han recogido a lo largo de su experiencia, como la tasa de recompra, los daily active users, el LTV, el CAC, el ticket de orden promedio, el churn en usuarios, el churn sobre el revenue, el average contract value, entre otros; que les permite tomar decisiones sensatas frente a su estrategia de crecimiento. Otros emprendedores, son simplemente irresponsables y no tienen claro qué es lo que están haciendo cuando invierten en sus estrategias de marketing.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

SEO

SEM

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

Aunque sea poco popular bajo la visión más tradicional de cómo hacer negocios, las startups más exitosas buscan ser el #1, #2 y #3 de sus mercados, y acá cuando se habla de mercados, nos referimos a alcanzar mínimo Latinoamérica. Lograr esto de manera acelerada como lo hacen startups como Rappi, Robinfood, Merqueo, Frubana, Kavak, Chiper, Habi, Airbnb, Uber, y Facebook requiere una gran cantidad de capital, que se traduce en sacrificar por unos años la rentabilidad del negocio como un todo, por la oportunidad de capturar y crecer exponencialmente. Para esto no hay otra forma posible que tener una fuerza de mercadeo consolidada en diferentes canales.

Ahora bien, el mercadeo pago se puede hacer a través de muchos canales como lo son Google ads y las redes sociales. A continuación se explica un poco sobre estos canales para desarrollar una base clara que concluya este primer capítulo con unos insights y datos que se han recolectado sobre el marketing en las startups del ecosistema en Latinoamérica.

**GOOGLE ADS:**

Una de las herramientas más importantes dentro del marketing digital pago es la plataforma de Google Ads. Su ventaja principal es que a través de las campañas que se ejecuten en esta plataforma las personas, empresas y potenciales clientes podrán conocer nuestro sitio y nuestro producto de una manera rápida y efectiva.

La intención de este e-book no es profundizar en el paso a paso que las startups deben hacer para estructurar una campaña de marketing digital a través de Google Ads, sin embargo, si se quiere recalcar aquellos elementos y acciones que desde nuestra experiencia con startups hemos encontrado que son decisivas para poder ejecutar campañas efectivas de Google Ads.

Lo primero, es tener en orden y segmentadas nuestras listas de palabras claves y para cada una de ellas vamos a crear una campaña diferente, si tenemos 50 palabras clave debemos crear 50 campañas y así sucesivamente. Suena excesivo pero es la única forma de validar cuál de estas realmente tiene un impacto y un mejor resultado de conversión en nuestra estrategia. Por otro lado, las palabras clave para estas estrategias deben ser de intención porque nuestro foco al utilizar ads pagos siempre es simplificar al máximo el proceso de venta, ojala logrando que sea auto gestionado por parte del usuario final.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET



## ENGRANAJE DE MARKETING

SEO

SEM



## ENGRANAJE DE VENTAS



## ENGRANAJE DE PRODUCTO



## ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS



## ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

Para poder tener una campaña exitosa en Google Ads no solo basta con realizar todo el proceso que ya se conoce, sino que también es fundamental enfocarse en mejorar el nivel de calidad de cada campaña y para conseguirlo existen cuatro elementos clave que se tienen que revisar frecuentemente para validar su estado y tomar decisiones acerca de cómo se pueden mejorar si no están generando los resultados esperados.

A continuación, se presenta cada uno de ellos y se explica la influencia que tienen en la calidad de la campaña percibida por la tecnología de Google:

## 1

**Relevancia de la palabra clave y el anuncio:** Al igual que en la estrategia de SEO, el elemento más importante dentro de las campañas de Google Ads son las palabras clave. En este punto se debe entender a partir de los resultados de los primeros días de nuestra campaña, cómo nos busca nuestro cliente y seleccionar aquellas palabras que se ajusten a esa búsqueda para posteriormente integrarlas en nuestras campañas. Este proceso se debe repetir frecuentemente mientras esté activa la campaña, no es una tarea de una única vez.

## 2

**Relevancia de la página de aterrizaje (landing page):** En la página de aterrizaje se debe tener en cuenta los mismos criterios que en nuestro sitio web. Esto es, incluir las palabras clave de con mayor relevancia en el término de búsqueda usuario, en los siguientes campos:

- Meta título
- Meta descripción
- Contenido de la página

## 3

**Tasa de click (CTR):** El impacto de este elemento en la campaña no depende de nosotros, sin embargo, existen algunas técnicas a través de las cuales podemos influir en su resultado:

- Posicionamiento en los resultados de búsqueda donde tengamos mayor posibilidad de recibir un click. Como al inicio no contamos con este posicionamiento lo que recomendamos es pautar por encima del costo promedio de nuestros competidores.
- En el caso de que ya contemos con posicionamiento visible, lo podemos sostener e incrementar con una buena relevancia de palabras clave y del anuncio.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE  
MARKETING

SEO

SEM



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESSENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

# 4

**Desempeño histórico:** Se refiere al aprendizaje histórico que tiene Google de nuestra actividad dentro de la plataforma con base a la calidad de nuestras campañas anteriores. Esta “calidad percibida” impacta directamente en el nivel de calidad de nuestras futuras campañas.

Para incidir en esto, deberíamos mantener nuestras mejores campañas durante el mayor tiempo posible así disminuyamos el presupuesto y las peores, debemos pausarlas y terminarlas en el menor tiempo posible.

Algunos de los indicadores que nos permiten saber en qué punto están cada uno de estos elementos y tomar decisiones en nuestras campañas de marketing digital, son:

- Tipo de concordancia.
- CTR.
- Nivel de calidad.
- Relevancia del anuncio.
- Experiencia en la página de destino.

*Estos indicadores los encontrarán en su administrador de Google Ads.*

## COMPETENCIA:

Otro de los elementos clave que debemos tener en cuenta es la competencia. En este sentido, el administrador de Google nos permite hacer seguimiento de nuestros principales competidores y de sus campañas en la sección de Estadísticas de Subasta.

Lo que hay que tener claro en este punto es que si nuestros competidores tienen campañas muy optimizadas, el trabajo que debemos hacer de optimización será mayor, pero si por el contrario, sus campañas no tienen un alto nivel de calidad, debemos mejorar nuestras campañas hasta un nivel de calidad levemente por encima y esto nos permitirá tener un posicionamiento mejor en el resultado de la búsqueda.

Un buen hábito para esta estrategia de crecimiento es que en cada campaña que realicemos debemos verificar el nivel de posicionamiento y de calidad de las campañas de nuestros competidores, esto sin duda, marcará una ventaja competitiva en el número de clicks y de conversiones, lo cual se traducirá en mayores ventas.

## CASO DE ESTUDIO STARTUPS QUE USAN SEM

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET



ENGRANAJE DE  
MARKETING

SEO

SEM



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS



ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

A continuación, se muestra el caso de éxito de Siigo, una compañía líder en Colombia de Software contable y administrativo para empresas, que supo aprovechar el momento de su mercado a través de de una estrategia de marketing digital pago.

*Al inicio Siigo tenía una estrategia de ventas en la que a través contadores llegaban a la mayoría de sus clientes, un canal muy efectivo pero poco escalable. En ese momento, en Colombia se iba a implementar la facturación electrónica de manera obligatoria y decidieron entender qué efectos había tenido la implementación de esta ley en otros países como México y Chile. Después de estudiar estos países se dieron cuenta que la mayoría de empresas de estos lugares no conocían nada sobre facturación electrónica (al igual que en Colombia) y que su principal canal de información era el de Google. El incremento de la búsqueda impactó directamente en la disminución del costo por click en la plataforma de Google Ad y una vez identificado esto decidieron pasar toda la estrategia hacia el marketing digital lo cual les permitió alcanzar sus objetivos agresivos de crecimiento.*

### REDES SOCIALES:

A diferencia de los motores de búsqueda en los que se puede llegar a un público que ya sabe que tiene una necesidad y quiere encontrar una manera de satisfacerla (intención), por medio de las redes sociales se tiene acceso a un público con una serie de necesidades pero que no saben que las tiene, por este motivo, la estrategia que se debe utilizar para adquirir a estos usuarios es diferente, y tiene un tiempo de conversión más largo dado que se encuentran al principio de nuestro funnel y por ende, es necesario acercarse a ellos a través contenido informativo, blogs, ebooks, entre otros. A través de estos elementos se puede llevar a nuestros clientes cada vez más abajo en nuestro embudo.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

SEO  
SEM

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Si bien el motor de búsqueda permite convertir de forma más rápida, por la naturaleza de su uso, el número de personas que tienen una necesidad específica, es limitado y por consiguiente el crecimiento por este canal también lo es. Por otro lado, el número de usuarios que utilizan las redes sociales es más grande y por tanto cuenta con un mayor potencial de clientes que se pueden adquirir. Adicionalmente, el uso de estas plataformas es cada vez más grande. La FIG.10, muestra el comportamiento del número de usuarios que utilizan las principales redes sociales:

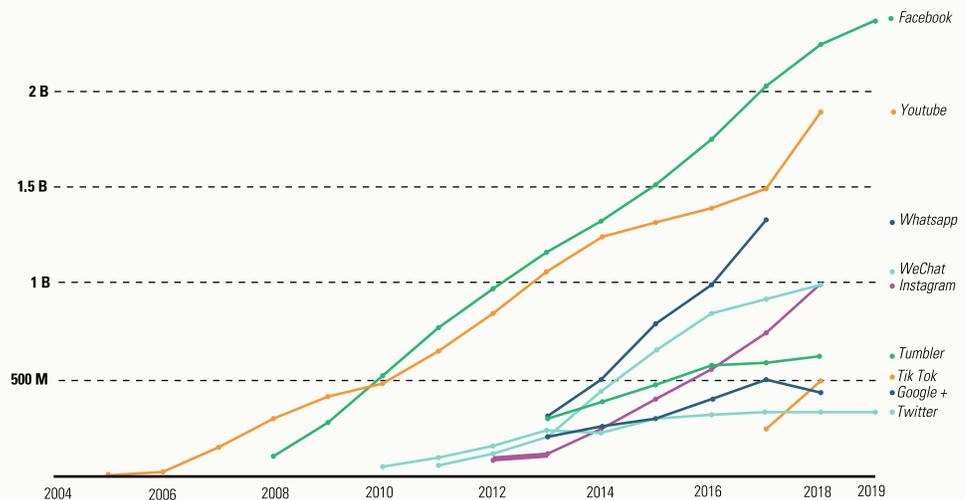


Figura #10: Redes con más usuarios Statista and TNW (2019)

Como se puede observar quien lidera la industria es facebook con más de dos billones de usuarios activos, dato de gran importancia si se tiene en cuenta que en el mundo hay aproximadamente 7.8 millones de personas. Se colocó este ejemplo para mostrar la relevancia que tienen las redes sociales en términos de crecimiento para una compañía.

Es necesario comprender en cuál de estas redes sociales está nuestro público objetivo para seleccionar la que nos permita adquirir más clientes y priorizar sobre esta y para establecer cuál va a ser nuestra forma de comunicarnos con nuestro público, manteniendo la personalidad y el tono de la marca.

Por último, hay que recalcar que para cualquier estrategia en redes sociales no hay que enfocarse en métricas vanidosas como el número de likes o de seguidores. Realmente se deben medir aquellos indicadores que resulten en conversiones como conversaciones directas, conversaciones a WhatsApp, redireccionamiento a la página, cotizaciones, compras, etc.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

SEO  
SEM

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

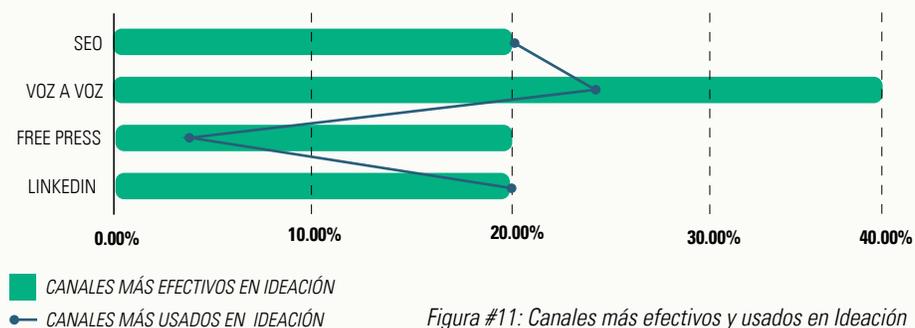
ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Lo expuesto antes, puede llegar a ser obvio para cualquier persona experta en mercadeo, sin embargo, al realizar un análisis de cómo las startups en latinoamérica utilizan el marketing digital para crecer se encuentran varios insights que son muy importantes para este engranaje.

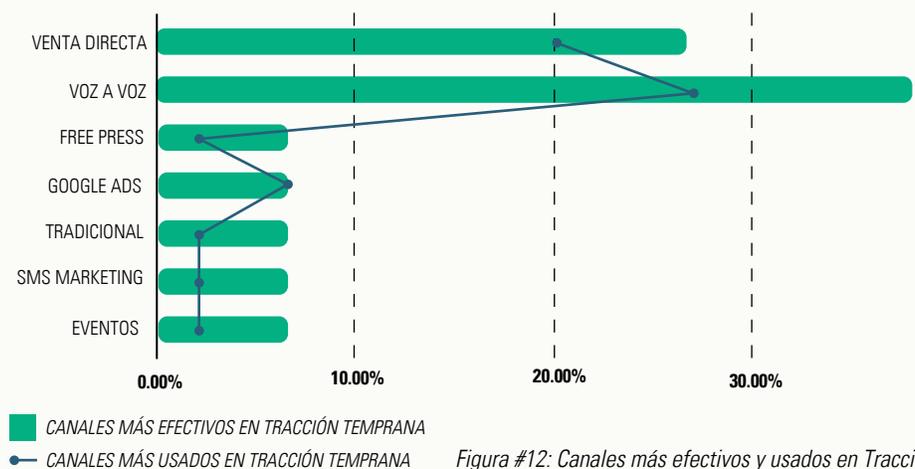
En primer lugar, que los canales de adquisición son un tema que las startups suelen dar por sentado, de cierta manera algunos emprendedores creen que un canal como la pauta es en sí un medio de crecimiento, pero la realidad es que los canales con el tiempo se saturan y por esto dependiendo del modelo y el segmento en cada fase, el canal debe variar. En las siguientes gráficas (FIG. 11 y 12) se diagrama la comparación entre la efectividad de los canales y el uso que le dan las startups en cada fase:

**IDEACIÓN:**



Si se comparan los canales que más utilizan las startups en estas etapas con los que son más efectivos se puede observar que, como es lógico, el voz a voz al inicio es el canal más usado y el más efectivo, pero la diferencia radica en que la gran mayoría de startups en esta etapa utilizan el paid marketing como el canal de adquisición y la realidad es que hay otras oportunidades de mayor alcance para esta fase como los eventos y el SEO.

**TRACCIÓN TEMPRANA:**



En esta fase el canal más efectivo sigue siendo el voz a voz, pero cada vez es menos usado porque es un canal fácil de saturar y por ende, aunque sea el que atrae leads más calificados, desde tracción temprana empieza a ser más difícil de usar. Por otro lado, en esta etapa es donde más experimentos de adquisición se hacen, por lo que es común encontrar tantos canales con una efectividad similar. En cada negocio aún se está encontrando cuál es el canal que acciona el engranaje del mercadeo.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET



ENGRANAJE DE MARKETING

SEO

SEM



ENGRANAJE DE VENTAS



ENGRANAJE DE PRODUCTO



ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS



ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

### FASE DE GROWTH:

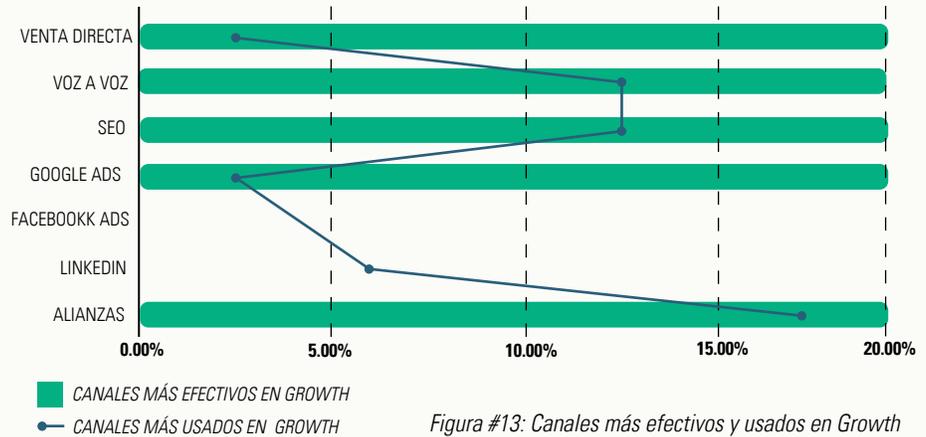


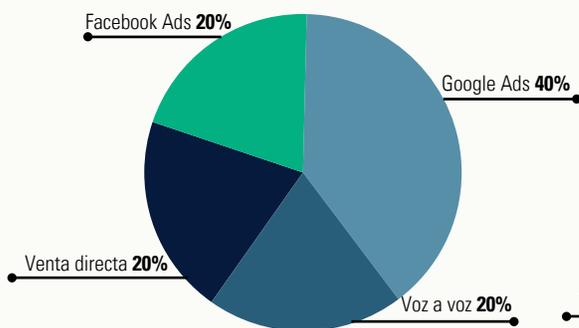
Figura #13: Canales más efectivos y usados en Growth

En esta fase es difícil discriminar la efectividad de los canales porque las startups empiezan a encontrar un balance entre los canales que deben utilizar y probablemente encuentran y que LinkedIn a manera de prospección ya no es suficiente y algunos canales de paid marketing que se han saturado como lo son los Facebook ads. Ahora, si se contrasta esto con lo que más usan las startups, se puede concluir que algunos siguen enfocándose en canales que ya se han saturado o que no son los indicados para desatar un crecimiento sustancial.

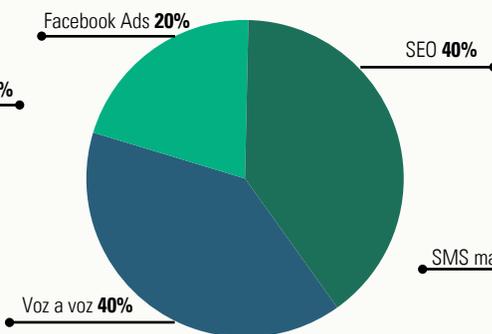
Pero entonces, ¿cómo escoger el canal y cómo medir la efectividad de los mismos? Lo más importante para este punto es poder medir cada canal para poder encontrar en nuestros negocios cuál canal tiene menor CAC, cual atrae mayor volumen y cual atrae los leads más calificados y por ende es más efectivo. En este estudio pudimos analizar estas tres variables para cada canal en los dos tipos de segmentos B2B y B2C y encontramos lo siguiente:

**B2C:**

CANALES DE MAYOR VOLUMEN



CANALES MENOR CAC B2C



CANALES MÁS EFECTIVOS B2C

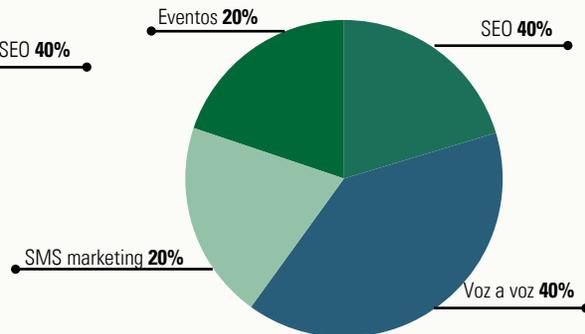
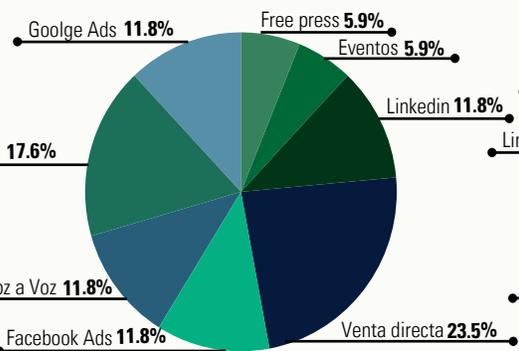


Figura #14: Canales en B2C

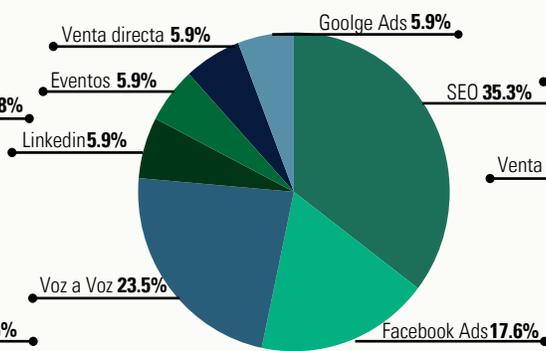
B2C en particular necesita ser bastante masivo, por esto es que el canal del marketing pago es el que normalmente más se usa y atrae el mayor número de clientes. Sin embargo en la medida en que este canal de pauta se satura y en que toma tiempo entrenarse sobre el buyer persona para pautar por cualquiera de estos medios, el SEO y las estrategias de voz a voz son esenciales. Si bien en el caso del canal del voz a voz es un canal poco escalable, para los negocios B2C es una gran oportunidad de encontrar modelos de referidos que promuevan ese voz a voz y atraigan posiblemente a clientes más adecuados y cercanos a nuestro ICP.

**B2B:**

CANALES DE MAYOR VOLUMEN



CANALES MENOR CAC B2B



CANALES MÁS EFECTIVOS B2B

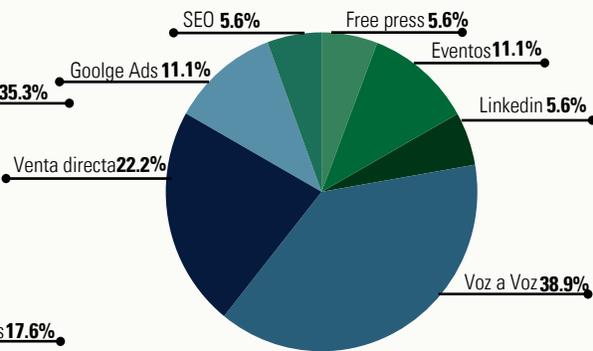
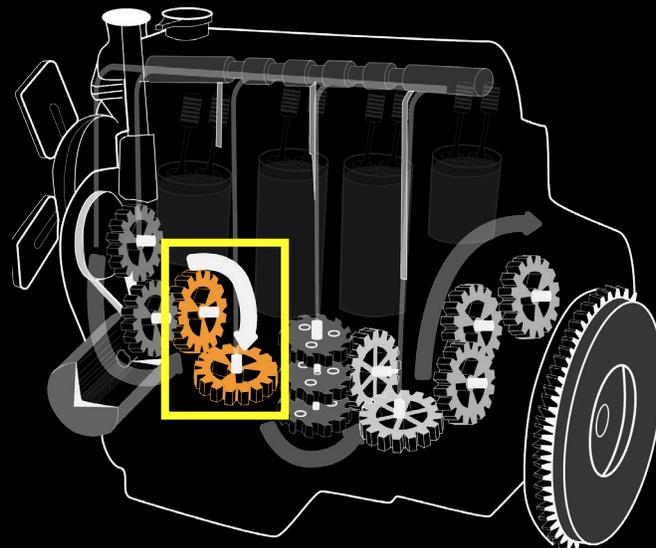
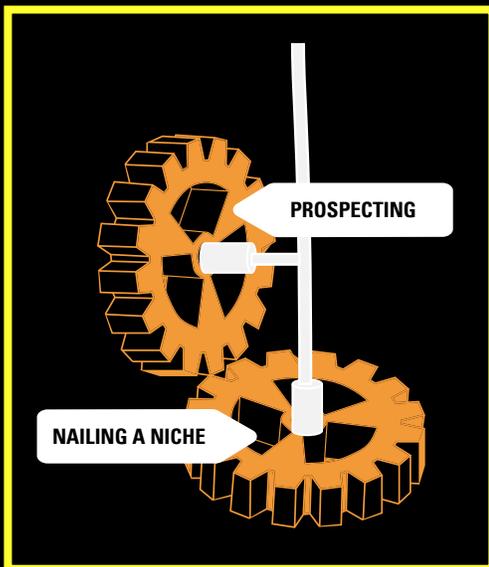


Figura #15: Canales en B2B

Analizando estos datos, se puede deducir que en los negocios B2B es de suma importancia trabajar en la optimización del SEO como una generación de awareness, pues es un canal con un CAC muy bajo que permite llegar a más clientes potenciales pero que podrían no ser nuestros ICP. Entonces, además de cultivar este canal, el voz a voz es muy importante, para los corporativos es trascendental llegar por medio de un referido o con algo de validación y por esto las relaciones para estos negocios son tan importantes. Adicionalmente, la venta directa sigue siendo muy relevante, razón por la cual el siguiente capítulo profundizará en el tema de cómo hacer estructuras comerciales que sean más fáciles de escalar.

# 03



## ENGRANAJE DE VENTAS

### *VENDER A LOS CLIENTES*

Esta sección estará enfocada en entender cómo construir el engranaje de las ventas físicas (outbound sales). Para esto, a continuación se profundiza en 3 conceptos claves, que aunque parecen ser el mismo, son 3 formas importantes de perfilar a los clientes antes de vender.

**ALGUNAS STARTUPS CON UN UN ENFOQUE DE PREDICTABLE REVENUE PUEDE DISMINUIR ENTRE EL 40%-60% SU CICLO DE VENTAS.**

Pg. 49

Pg. 39

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

## USER PERSONA:

El impacto directo del “user persona” en las ventas se refleja en su aplicación para optimizar el producto. Uno de los errores más comunes en etapa temprana, es no entender la trascendencia del producto en la escalabilidad y el crecimiento de la startup. En el proceso de venta, el usuario es quien marca el punto de partida para establecer el “Buyer persona” y el “Ideal customer profile” (ICP) al igual que se debe resaltar en el pitch comercial la propuesta de valor.

En la experiencia acumulada en Rockstart se ha visto que muchas compañías con enfoque B2B creen que incrementar el número de vendedores es proporcional a aumentar el número de ventas. Este enfoque está completamente equivocado, dado que resulta costoso además de entorpecer la validación real del producto en el mercado. Aunque en principio puede jalonar el crecimiento en el mediano y largo plazo los resultados de retención son poco optimistas.

Se ha trabajado con varias startups que han llegado a duplicar el número de vendedores con la intención de doblar las ventas, pero esto no se termina traduciendo en mayores ventas, sino en mayores gastos, porque la capacidad de vender que tiene una persona no es escalable ni replicable, mientras que tener un buen producto que resuelva un problema real sí lo es. Una métrica clave que toda startup debe llevar para su equipo de ventas es la curva de crecimiento y aprendizaje de sus vendedores porque al final el tiempo que le tome aprender sobre la empresa será una inversión y por ende no debería estar por encima de los 3 meses para empezar a obtener resultados.

A continuación mostramos un ejemplo en el que se concluye que para el crecimiento el producto es la respuesta y no el equipo comercial:

## CASO DE ESTUDIO UBITS

*Julian Melo, el co-fundador de Ubits, en una entrevista con Acsendo, comentó que cuando empezaron Ubits su estructura del equipo estaba conformada en un 60% por equipo de ventas y un 40% de producto. Hoy en día el equipo de ventas es tan solo un 25% - 30%, ya que entendieron que conforme han invertido más en producto y lo han robustecido, han logrado desarrollar mayores ventajas competitivas que hacen que el producto se venda mucho más rápido, sin necesidad de tener un gran equipo de ventas y generando un valor más fácil de resaltar y explicar a los posibles clientes. Esto aun cuando han crecido su negocio y han levantado rondas de capital más grandes, que muchas veces los fundadores confunden con invertir en vendedores y no en producto.*

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

**BUYER PERSONA:**

La labor más importante al construir un “buyer persona” en nuestras startups está en el proceso de ventas, entender su comportamiento a lo largo del funnel de conversión de outbound prospecting, con el objetivo de optimizar cada paso del funnel para que cada punto de contacto dentro del proceso de venta sea mucho más eficiente y proporcione como resultado una mayor conversión.

Existen diferentes metodologías para entender el comportamiento del “buyer persona”, la más utilizada es entrevistar a los clientes actuales, clientes que ya usaron nuestro producto o clientes potenciales a quienes creemos que nuestro producto les puede brindar una solución. La otra forma, es a través de analítica de datos derivada de la usabilidad de su producto y de su interacción a través de los canales digitales por los que acceden a su información (página web, redes sociales, etc). Para profundizar en el tema se recomienda leer nuestros e-books “Startups que enamoran” y “Lo que no se mide, no existe” en donde encontrarán mayor detalle de las dos aproximaciones.

**ICP:**

Por último, el Ideal Customer Profile es el concepto clave para todo el engranaje de ventas, ya que el foco de vender debería darse a través de la obtención de este tipo de clientes. Muchas veces las startups se enfocan en vender por vender, lo cual es bastante entendible al tener una visión de crecimiento, sin embargo en el mediano plazo esto se puede traducir en un churn muy alto y por ende en problemas para escalar. Es decir, hay quienes no tienen en cuenta su ICP para el proceso de ventas y simplemente atacan a cualquier persona o compañía que pueda comprar su producto, esto es un error porque en el tiempo los usuarios no se quedarán y muchas veces se termina mal interpretando este error como si se tuviera un problema de producto, cuando el problema probablemente parte de la prospección que se hace desde las ventas que no atrae a los clientes que tienen el problema que resolvemos.

Entonces, para cualquier equipo de ventas es muy importante tener definido y entendido el User persona desde el entendimiento de producto, el buyer persona desde el entendimiento de marketing y por último complementar el ICP para salir a vender. Algunas de las características que se deben tener al formar el ICP son:

- Saber si tiene presupuesto, el tamaño de la empresa o el nivel de ingresos para pagar nuestra solución.
- En casos B2B, pertenecer a la industria y las verticales en las que tenga operaciones la empresa (si las tiene).
- Saber si cumple los requisitos legales para trabajar.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

- Conocer las limitaciones de productos o servicios, es decir, si el cliente puede comprometerse con un tiempo y con servicios específicos que requiera esa compañía.
- En casos B2B, cuánta gente dentro de la compañía va a utilizar el producto. Conocer los roles clave involucrados en el proceso de toma de decisión para comprar la solución y quiénes serán los usuarios finales del producto.

Las anteriores características son la base que se debe responder para identificar si el prospecto con quien se está hablando es un ICP o no lo es. Esto funciona como un paso posterior al entendimiento del “user persona” y el “buyer persona”, en donde se debe revisar si son clientes a los que vale la pena dedicar esfuerzos y recursos. Ahora bien, es importante tener en cuenta que el ICP es un concepto clave en los negocios B2B, donde el esfuerzo de prospección es mayor y mucho más manual que en negocios B2C.

Entonces, contar con uno o varios ICP bien definidos es una estrategia que en cualquier estructura comercial permitirá establecer la base para hacer prospección de forma efectiva, gastar el presupuesto del equipo comercial apropiadamente y aumentar las ventas de la compañía.

Por otro lado, el conocimiento profundo de nuestro “ICP” permitirá obtener insights para el equipo de producto, porque al conocer las necesidades de nuestros futuros “heavy users” se podrá desarrollar un producto enfocado a brindar soluciones a estas necesidades y por tanto tener mayor fit en el mercado al que le estamos apuntando.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

### TIPOS DE CLIENTE:

Ahora que se ha entendido cómo el buyer persona, el user persona y el ICP afectan el engranaje de ventas, es necesario empezar a profundizar sobre cómo crear una estructura comercial.

Para crear una estructura comercial y un proceso estandarizado es necesario entender los diferentes tipos de clientes que existen y que son fundamentales antes de desarrollar nuestro ICP, tener el big picture sobre el mercado, establecer el norte que se le va a dar a nuestro negocio y de este modo, tener una estrategia de ventas clara y coherente con el crecimiento esperado.

Todas las startups tienen segmentos diferentes de clientes que varían según su negocio y mercado. La siguiente gráfica muestra los tipos de clientes que propone Christoph Janz, Managing Partner en Point Nine Capital, en un artículo que busca segmentarlos por ticket para el mercado B2B. Esta teoría establece que para que una startup pueda vender USD \$10.000.000 lo puede hacer de cuatro formas distintas en función de su ticket promedio y su número de clientes, vendiendo 100 contratos de USD \$100,000, vendiendo 1.000 contratos de USD \$10,000 o vendiendo a muchos más clientes con tickets más pequeños como se ve en la FIG.16.

### TICKET PROMEDIO POR CUENTA VS. NÚMERO DE CLIENTES

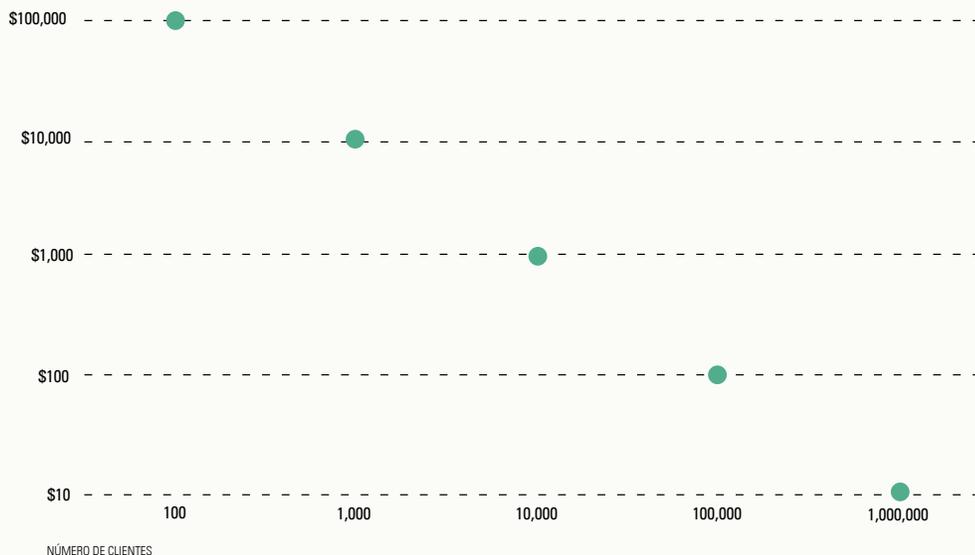
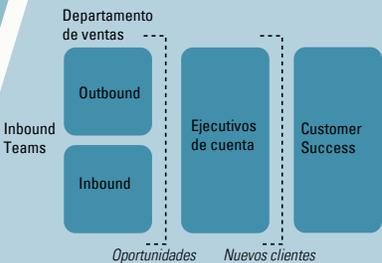


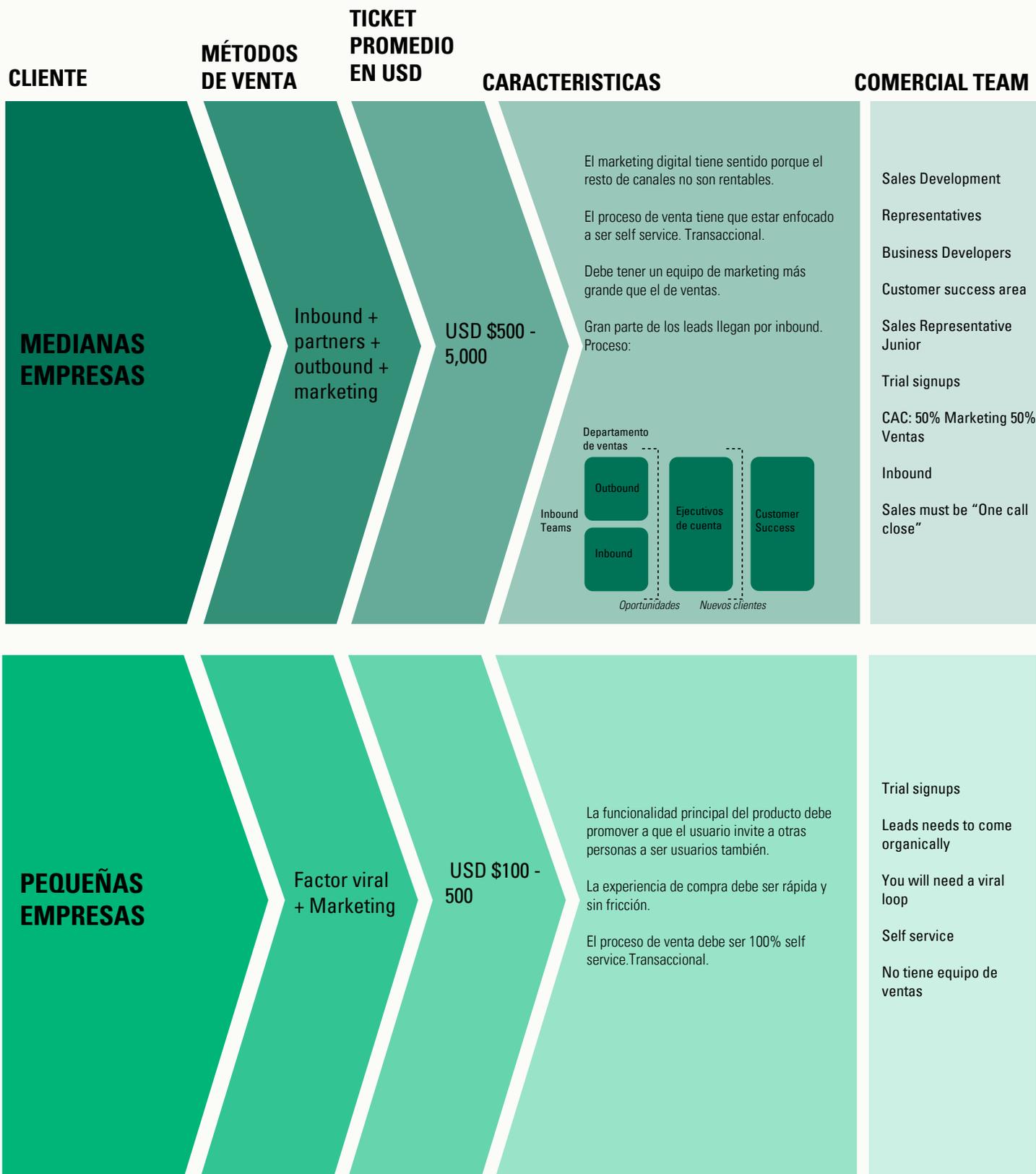
Figura #16: Número de clientes en relación al ticket

### CARACTERÍSTICAS PARA UN CLIENTE B2B:

Entendiendo que hay 4 tipos de clientes que varían según el tamaño del ticket de compra, el proceso de ventas y los métodos deben ser diferentes según ese segmento al que nosotros atacemos.

A continuación se explica de manera breve lo que se debe tener en cuenta para cada uno de ellos:

CLIENTE	MÉTODOS DE VENTA	TICKET PROMEDIO EN USD	CARACTERÍSTICAS	COMERCIAL TEAM
<b>ENTERPRISES</b>	<b>ENTERPRISE SELL</b>	<b>USD \$50,000 - 100,000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención cercana y personal.</li> <li>Se realizan 1 o 2 ventas por año.</li> <li>Acompañamiento durante todo el contrato.</li> <li>Se deben desarrollar las relaciones adecuadas.</li> <li>Este tipo de clientes prefiere hablar directamente con el CEO.</li> <li>Se debe tener en cuenta el Hi touch y el Feels sells.</li> <li>Puedes permitirte gastar mucho dinero en la adquisición.</li> <li>El comercial debe tener conocimiento profundo de la industria y del producto.</li> <li>El comercial debe tener una buena red de contactos</li> <li>El Seniority es imprescindible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VP 1</li> <li>CEO</li> <li>Business Developers</li> <li>Customer success executives</li> <li>Sales Development Representative</li> <li>Sales representative senior</li> <li>Outbound, field sales, field marketing, account based marketing, events</li> </ul>
<b>CORPORATIVO</b>	<b>PREDICTABLE REVENUE</b>	<b>USD \$5,000 - 50,000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe establecer un proceso que pueda llevar el producto a una audiencia amplia.</li> <li>Son claves las alianzas.</li> <li>Se debe tener en cuenta el Hi touch y el Feels sells.</li> <li>Debe existir un proceso óptimo para obtener "Marketing Qualified Leads".</li> <li>El mayor desafío es encontrar el modo de escalar el proceso de generación de leads dentro de un marco de costos razonable. Proceso:</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Targeters / Lead generation analyst</li> <li>Customer success executives</li> <li>Sales Development Representative - MQL</li> <li>Market Representatives</li> <li>Sales Representative</li> <li>Sales Representative Junior</li> </ul>



INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

## LEAD GENERATION- THE CORE OF SALES

En cualquier proceso de ventas lo que conduce realmente el crecimiento son los leads bien calificados dado que esto permite generar citas para que los vendedores puedan cumplir con sus metas de ventas. Luego, aumentar los leads no necesariamente es directamente proporcional a aumentar el número de vendedores, por el contrario, tener mayor cantidad de leads será una consecuencia de tener un producto que entregue alto valor al cliente correcto y que además dicho valor sea comunicado de la forma adecuada desde el mercadeo.

Por esto, es importante crear un proceso de generación de leads escalable que se pueda hacer a través de inbound marketing (creación de contenido), Word of mouth (customer success team) y Outbound prospecting (creación de listas de prospección de clientes potenciales), en función del tipo de cliente al que se dirige nuestro producto debiendo determinar cuáles de estas herramientas aplican o no para nuestro modelo de negocio.

A continuación, la FIG.17 ilustra el proceso de venta utilizando el Inbound marketing como herramienta para la generación de leads, continuando por el cierre comercial y finalizando con el acompañamiento desde el área de customer success, que es utilizado por algunas de las startups de SaaS más prometedoras de Latam.



Figura #17: Ejemplo de funnel de conversión

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

Como se menciona en el capítulo anterior de mercadeo, una vez encontrado y determinado nuestro ICP, es el momento de crear nuestras listas de prospección. Una lista de prospección funciona como un paso posterior que permite tener una estrategia clara para llegar a nuestros clientes ideales.

Todas las startups y empresas hacen listados de diferentes maneras, sin embargo, hay tres puntos claves que se deben tener en cuenta para lograr un proceso efectivo de lead generation:

- **Lead trajectory:** Consiste en saber cuántos leads hemos generado y entender si se está obteniendo un buen flujo en comparación al mes anterior, considerando el promedio mensual que se suele generar y analizando si está alineado con nuestro objetivo.
- **Lead history:** Es necesario utilizar métricas como Month Over Month (MOM) o Week Over Week (WOW) para entender el comportamiento y la evolución del proceso y poder tomar decisiones y establecer objetivos claros de crecimiento.
- **Lead Funnel:** Permite conocer qué porcentaje de leads que llegan pasan por cada uno de los puntos de contacto del funnel, y cuáles son los puntos de fricción que se deben mejorar dentro del funnel para garantizar que se conviertan en un mayor porcentaje de leads.

Contar con un proceso estandarizado y eficiente en esta fase es fundamental para poder llegar a lo conocido como “**predictable revenue**”. Concepto desarrollado por Aaron Ross, quien propone una forma a través del “**Outbound Prospecting**” para incrementar las ventas en modelos de negocio SaaS y B2B a través un modelo “**predicción del ingreso**”, tema en el que se ahondará a continuación.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

### OUTBOUND PROSPECTING:

El Outbound Prospecting tiene como finalidad crear un proceso de "Predictable Revenue" para nuestra startup. Sin embargo, para lograrlo antes es fundamental tener un modelo de "Predictable Lead Generation" que permita generar citas de ventas para los tipos de cliente a los que se les quiere vender, manteniendo ocupados a los vendedores y teniendo el control sobre el crecimiento del ingreso, comúnmente denominado como "Leads drive to growth".

Y ¿cómo lograrlo?. La mejor manera es a través de la especialización de los roles dentro del proceso de ventas. La forma tradicional en que los vendedores llegaban a cerrar ventas era llevando el seguimiento de todo el proceso de venta (outbound train).

En la siguiente gráfica se muestra la estructura tradicional del proceso de venta donde se puede ver más claramente lo expuesto:

#### MODELO TRADICIONAL



Figura #18: Modelo de ventas tradicional

Bajo el modelo de Outbound Prospecting, se crea un rol específico y especializado para cada parte del proceso. Esta nueva forma de diseñar la estructura de ventas permite tener un crecimiento acelerado. Es sabido que en etapas tempranas las startups no cuentan con el capital para contratar todo un equipo comercial, pero su estructura inicial y su roadmap debe estar enfocada a crecer por ese camino.

El siguiente esquema FIG.19 indica como el modelo de Outbound Prospecting que utilizó el equipo comercial de Salesforce liderado por Aaron Ross, logró llevar la compañía a un crecimiento exponencial:

#### MODELO PREDICTABLE REVENUE:

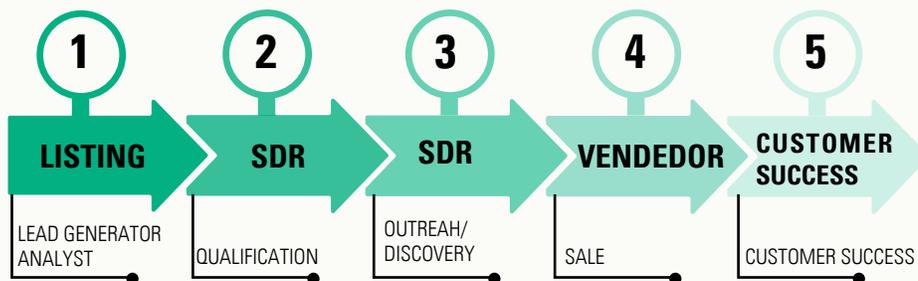


Figura #19 Modelo de predictable revenue

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Como se deduce de las dos gráficas anteriores, la diferencia principal entre estos modelos es el hecho de tener personas especializadas en un paso determinado del proceso de ventas, que aunque sean menos sus funciones pueden ejecutarlas mejor y tener todo el enfoque en su labor. La experiencia con startups, ha identificado que las mejores estrategias comerciales se logran cuando el equipo comercial está 100% enfocado en lo que implica su rol, permitiendo que el proceso de “Predictable Revenue” funcione y sea escalable.

Es importante aclarar que no es el único modelo para organizar el equipo comercial, por ejemplo, Julian Melo, CEO de Ubits, aclaró en un Webinar que esta estructura no le funcionó y cambió a un modelo en donde únicamente tiene Business Developers para cuentas grandes y un equipo no tan grande de insights sales marketing para los países centroamericanos donde tienen presencia.

### **FUNNEL DE VENTAS:**

Entendido el proceso de predictable revenue, es necesario profundizar en el funnel de ventas, los pasos que debería tener este y su funcionamiento para alcanzar un proceso de ventas exitoso. Del mismo modo, se establece el rol de la persona que debe hacer cada actividad.

En la parte inicial del funnel es muy importante tener claro cuáles son las fuentes de los leads e identificar e iterar en los canales de adquisición que mayor tráfico generan con el perfil de cliente que más nos interesa.



### **OUTBOUND PROSPECTING:**

#### **1.1 LISTING:**

El proceso inicia con la creación de listas de clientes basadas en los ICP (list building) teniendo en cuenta cada una de las características que ya se mencionaron. Estas listas se pueden realizar por persona o por empresa y diferenciándolas según el país, la industria, el tamaño de la empresa, el nivel de ingresos, el número de empleados, entre otros.

Además, en el proceso de list building también se deben crear criterios de segmentación propios en función de nuestros clientes y sobre todo, teniendo en cuenta factores como si se ha contactado previamente, el número de días desde el último punto de contacto, qué persona dentro de la empresa tiene el cargo para tomar decisiones (decision maker), si la empresa fue contactada antes pero hubo rotación de personal de la persona encargada, entre otros.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

Un ejemplo de lo que se debe lograr con nuestra startup para tener estos criterios es: **“Un buen lead dentro de nuestra compañía es aquel que cumple con nuestros criterios de ICP, no lo hemos contactado en más de 150 días y es un líder en el área de recursos humanos”**.

Cuando se tienen estas listas, ahora el analista de clientes potenciales (Lead generator analyst) es quien tiene la función dentro del proceso de ventas de validar si el ICP que se tiene en la teoría, es en realidad ese cliente que hace fit perfectamente con nuestro producto. Para esto, se deben realizar experimentos dentro del funnel de ventas con diferentes leads de diferente perfil hasta identificar cuál de ellos convierte con menos fricción. Este proceso no es estático porque las características y necesidades del ICP pueden cambiar en el tiempo y por tanto es recomendable, estar iterando constantemente sobre nuestro ICP, experimentar en diferentes etapas, periodos de tiempo y siempre, siempre, medir los resultados.

Una vez se tiene nuestros ICP definidos es momento de buscarlos (lo que se conoce como prospección) mediante diferentes formas de prospectar, la más utilizada por las startups es a través de la herramienta de sales navigator de LinkedIn. A continuación, se debe dar inicio al proceso de creación de listas de clientes potenciales que en la siguiente parte del funnel serán validados por el SDR, algo que se explicará más adelante. Hay diferentes formas de organizar los listados, la forma más eficiente, es usando calificaciones en función de la calidad del lead y la viabilidad que exista de cerrar ese cliente. El puntaje marca el nivel de prioridad que le debe dar el SDR al cliente potencial.

Siguiendo con el ejemplo anterior sobre el ICP, si se tuvieran que calificar podríamos tener algunas opciones como las siguientes:

- **Lead de calificación 5:** Director de recursos humanos, con 2 meses de antigüedad en el cargo, de una empresa líder en el sector, la cual cuenta con características muy similares a las de nuestro histórico ICP.
- **Lead de calificación 3:** Líder de recursos humanos en una empresa pequeña de 20 empleados, se puede cerrar como cliente pero no cumple los requisitos y características de el ICP.

Calificar es un paso de mucho valor para el resto del proceso porque una startup idealmente no debería venderle a ningún prospecto con una calificación entre 1 y 2, pues probablemente estos no encontrarán valor en el producto que se les ofrece.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

## 1.2 QUALIFICATION & DISCOVERY:

El equipo de Sales Development Representative (SDR) es el encargado de recibir las listas de prospectos y dar inicio al paso de calificación de los leads. En esta parte del embudo se deben crear canales de aproximación a estos clientes potenciales con el objetivo de construir oportunidades de venta reales. Además, permite conocer en qué etapa del embudo se encuentra ese lead y con base en esto, definir cuál es la estrategia óptima para que pase al siguiente punto de contacto de nuestro pipeline.

Estas son algunas de las herramientas que nos permiten la comunicación con el cliente dependiendo de en qué punto del funnel está el cliente potencial.

### HERRAMIENTAS:

- **E-mail:** A través de esta herramienta se tienen que hacer pruebas de A/B testing buscando identificar qué tipo de contenido es el que le genera valor a nuestros clientes potenciales.
- **Cold calling:** Las llamadas en frío dependen en gran parte de la industria en la que nos movemos. Es un punto fundamental para cualificar los leads y entender si la propuesta de valor cobra sentido para ese lead.
- **Video:** Al enviar videos de presentación de la propuesta de valor puede incrementar la tasa de respuesta en un 12.5 %, esto varía mucho según el tipo de negocio y el segmento que se ataque.
- **Linkedin:** Es una de las herramientas más usadas para la prospección y generación de nuevas conversaciones, utilizando Sales Navigator o haciendo la prospección de manera manual.

Ahora lo más importante de estas herramientas, es crear secuencias de respuesta para cada estado del lead dentro del funnel con el objetivo de crear una estructura escalable y flexible. De todas estas actividades, la actividad de llamadas es un punto de contacto clave para realizar preguntas que permitan entender si el lead cumple con el perfil de cliente potencial y para esto es necesario conocer el tipo de cliente con el que se está trabajando y como sus respuestas lo clasifican dentro de un perfil u otro.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Una poderosa herramienta para calificar los leads y descubrir el perfil al tener una primera llamada, es la matriz 2x2. En el e-book de **“Startups que enamoran”** se detalla con mayor precisión de que se trata esta herramienta. Sin embargo, en este punto es importante entender que esta matriz permite perfilar a los clientes a tal punto en que se puedan crear estrategias para nutrirlos, saber de qué manera hablarles y que servicios ofrecerles.

Para detallar un poco más esta herramienta se incluye el siguiente ejemplo ilustrativo en la FIG.20.

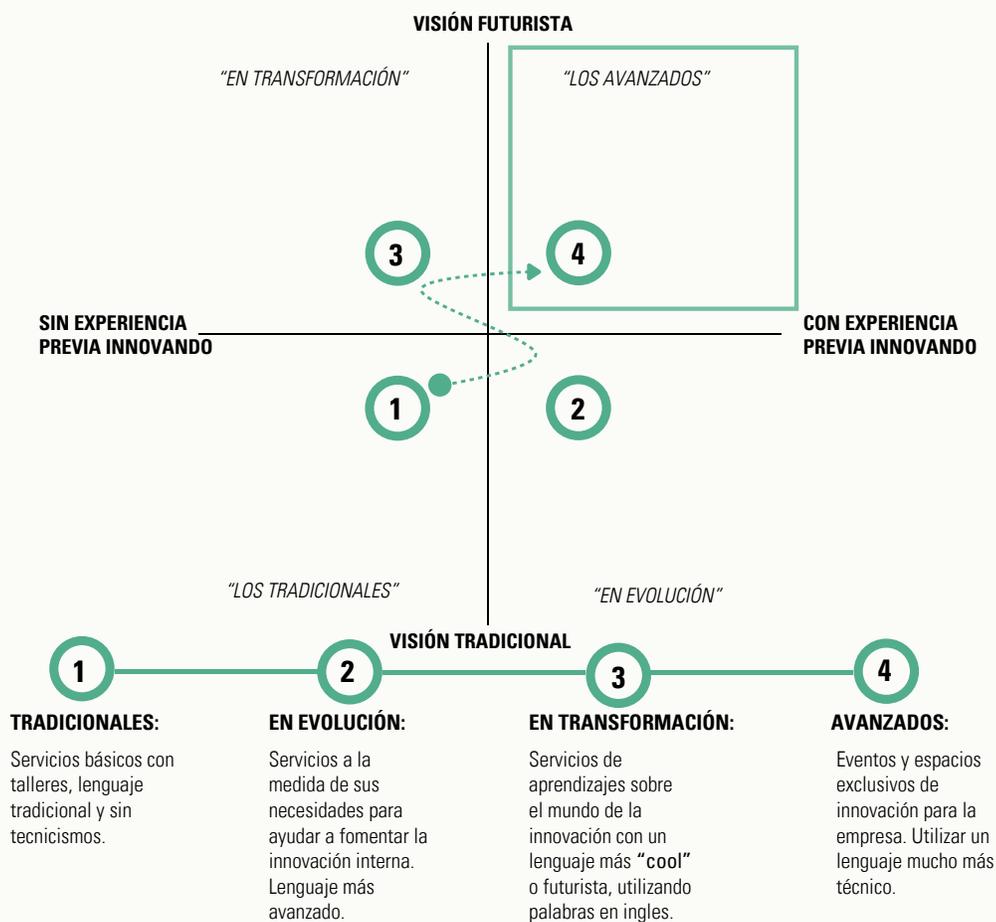


Figura #20: Ejemplo Matriz 2x2

La FIG.20, ejemplifica el caso de una empresa que vende innovación a negocios B2B, la matriz 2x2 permite entender el prospecto a quien se dirige desde dos variables transversales la experiencia previa en innovación y la visión de su empresa. En una primera llamada el encargado de esta venta debe hacer preguntas clave para saber qué perfil de cliente es y respecto al cuadrante en el que se encuentre se elabora un discurso y una **“semi-personalización”** del servicio, haciendo que el cliente encuentre el mayor valor en este negocio y se vea incitado a comprar.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE  
MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS

 ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

### 1.3 CIERRE COMERCIAL - NAILING NICHE:

Una vez se ha perfilado a los clientes es necesario proceder al cierre comercial, para lo cual es indispensable calificar los leads basados en la autoevaluación de nuestras fortalezas como negocio. Se ha visto que las startups que se enfocan en el mercado B2B crean su base de ventas a partir de su red de contactos (amigos, familia, conocidos, referidos) lo cual funciona muy bien en etapas tempranas, pero esta fuente de adquisición no es sostenible, pues en algún momento ese crecimiento se estanca y para avanzar al siguiente nivel es necesario crecer más allá de esas relaciones, vender a clientes que no conocen y así acceder al mercado real.

Si bien las relaciones son uno de los activos más importantes para cualquier compañía, hay que tener claro que las relaciones, al igual que nuestra empresa, deben crecer en el tiempo, pues muchas veces estas representan una ventaja competitiva para nuestro negocio. Ahora bien, en el campo de las ventas no se puede depender 100% de las relaciones que se tienen por ser una estrategia difícil de escalar en el tiempo, razón por la cual es necesario utilizar otras herramientas y procesos como los que se han mencionado anteriormente.

Una vez se completa el proceso de "Discovery" con la matriz 2x2, se debe profundizar en ese perfil de cliente identificado con base en las preguntas de las primeras reuniones y crear una ruta estratégica que permita nutrir a los demás perfiles y llevarlos hacia el punto que se quiere. Para superar esas barreras se requiere comprender a profundidad quién necesita realmente nuestro producto, qué es lo que les importa realmente y cómo desde nuestro producto se puede brindar una solución completa a lo que buscan.

Aunque parezca lógico, ese es el problema más común de crecimiento que tienen los emprendedores, no conocer bien su nicho de mercado o no entenderlo bien. Entonces, para el cierre comercial, una vez se tiene claro lo mencionado antes se tiene que iterar en mejorar el mensaje y la forma en que nos comunicamos. El mensaje correcto se debe construir pensando en cómo desde nuestro producto se puede ayudar a esa compañía buscando resultados orientados a cumplir aquello que más les interesa a nuestros clientes. Así, la relación entre nuestro ICP y nuestra propuesta de valor debe ser clara y tiene que entender qué es lo que le hace brillar los ojos a nuestro perfil de cliente ideal y transmitirlo en cada acción. El concepto de "nailing a niche" se trata de poder calificar cada una de las variables de nuestro ICP y entender en qué nicho nuestra solución genera mayor valor.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Existen diferentes formas de establecer un paso a paso para realizar este proceso de un modo estandarizado y efectivo. A continuación las FIG.21, 22 y 23 ilustran el ejemplo de cómo una startup entrevistada en el estudio desarrolla este procedimiento. Importante tener en cuenta que por cada una de las variables se establece un puntaje de 1 a 10 en función de la importancia de cada tipo de cliente a esta variable:

**PRIMER PASO: CALIFICAR SEGÚN TIPO DE LOS CLIENTES**

	CAPACIDAD DE PAGO	CALIDAD ESPERADA	NIVEL DE NEGOCIACIÓN	EXPERIENCIA CON PRODUCTOS SIMILARES
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	5	7	6	<b>BAJA</b>
<b>MEDIANAS EMPRESAS</b>	7	8	7	<b>MEDIA</b>
<b>CORPORATIVOS</b>	9	9	9	<b>ALTA</b>
<b>ENTERPRISES</b>	10	10	10	<b>ALTA</b>

Figura #21: Calificación de tipo de clientes

**SEGUNDO PASO: CALIFICAR A LA COMPETENCIA**

	PRECIO	CALIDAD OFRECIDA	NIVEL DE NEGOCIACIÓN	EXPERIENCIA
<b>COMPETIDOR 1</b>	2	5	<b>BAJO</b>	<b>BAJA</b>
<b>COMPETIDOR 2</b>	6	7	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIA</b>
<b>COMPETIDOR 3</b>	10	10	<b>AVANZADO</b>	<b>AVANZADA</b>
<b>COMPETIDOR 4</b>	8	9	<b>ALTO</b>	<b>ALTA</b>

Figura #22: Comparación de competidores

**POR ÚLTIMO: HACER UN ANÁLISIS CRUZADO DE LOS RESULTADOS ANTERIORES, PARA ENCONTRAR AL NICHO QUE HAY QUE DOMINAR**

	MEJOR OPCIÓN	SEGUNDA OPCIÓN	TERCERA OPCIÓN
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 1	NOSOTROS
<b>MEDIANAS EMPRESAS</b>	NOSOTROS	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 1
<b>CORPORATIVOS</b>	NOSOTROS	COMPETIDOR 3	COMPETIDOR 2
<b>ENTERPRISES</b>	COMPETIDOR 3	NOSOTROS	COMPETIDOR 2

Figura #23: Análisis cruzado de los resultados

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

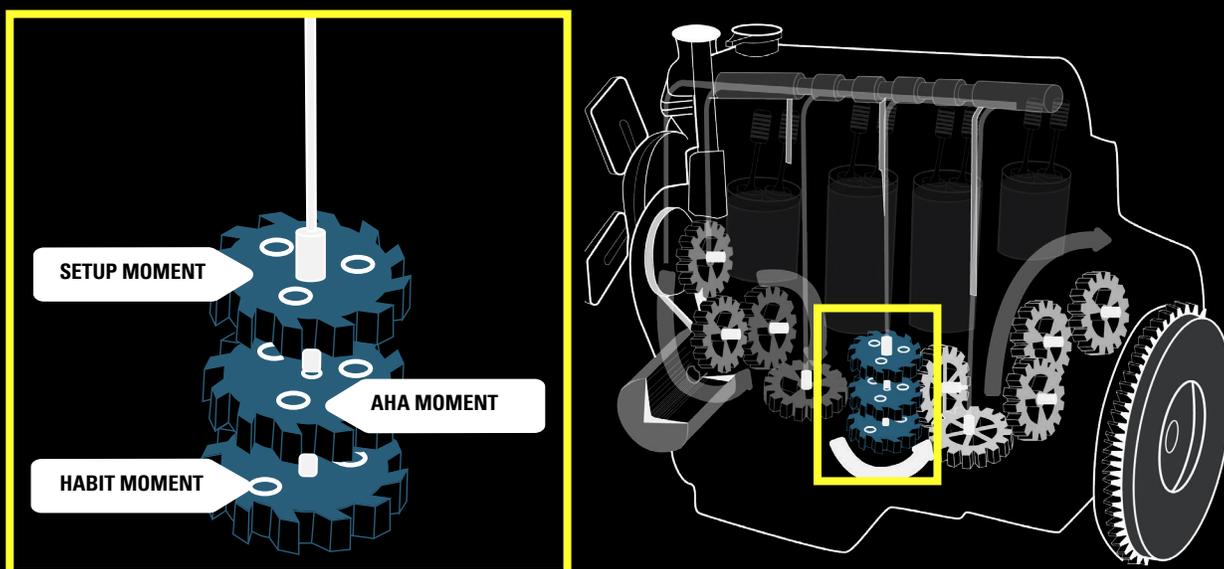
A través de este análisis podemos determinar dos cosas esencialmente. Primero, podemos identificar que tipo de cliente tiene más probabilidades de que lo podamos adquirir ya que cumplimos con gran parte de sus necesidades y capacidades, y segundo, a partir del entendimiento del cliente el vendedor, y en general todos los roles que intervienen en el proceso de venta, pueden comunicarse de una forma mucho más efectiva hablando desde sus dolores y necesidades.

## 1.4 CUSTOMER SUCCESS

El rol del equipo de customer success es de trascendental importancia en el modelo de ventas B2B porque al final es lo que cierra todo el funnel de ventas. En este punto no solo debe velar por mantener las cuentas activas e incrementar la retención de clientes, sino que su función principal es convertirse en un vendedor más y hacer crecer el ticket promedio por cliente. Esa es la óptica que se debe tener de este rol, es la oportunidad de retener e incrementar nuestros ingresos a través de estrategias de upselling y cross selling. Más adelante, el capítulo de El engranaje de Customer Success profundiza en estas estrategias, por ahora lo importante es entender que este es el paso final de todo el enfoque de ventas de Predictable Revenue.

Por último, en el estudio que se hizo en Rockstart para el engranaje de ventas se pudo deducir que las startups que aplican la metodología de Predictable Revenue logran disminuir su ciclo de ventas entre un 40% y un 60%, que en algunos casos significa pasar de un ciclo de ventas de 3 meses a uno de 1 mes y medio para el cierre en un segmento B2B. Además, esta misma estrategia hace que una startup pueda escalar el número de clientes, puesto que en los insights de este estudio encontramos que un negocio B2B logra pasar de obtener entre 5 y 6 clientes hasta un promedio de 18 clientes al mes, lo cual es lógico porque si se logra disminuir el ciclo de ventas, se logra también tener más cantidad de clientes al mes.

## 04



# ENGRANAJE DE PRODUCTO

## CONOCER AL USUARIO Y OPTIMIZAR EL PRODUCTO

Como se mencionó antes, en cualquier máquina de crecimiento la fuente de energía es el usuario y por ende el Ideal Customer Profile (ICP), el Buyer persona y el User persona son la base fundamental que toda startup debe tener para crecer. Lo importante en este punto es entender que cada uno de estos conceptos son formas de analizar al usuario y el cliente en cada una de las áreas y ninguna debería ir en contravía de la otra, por el contrario deberían interrelacionarse y alimentar el knowhow entre sí.

Como lo destaca el e-book de “Startups que enamoran” el usuario debe ser el centro de atención del producto y en el e-book “Lo que no se mide, no existe” se habla un poco sobre cómo entender la usabilidad y los patrones de comportamiento de los usuarios en nuestra solución. Ahora lo importante es profundizar en qué hacer y cómo optimizar el crecimiento del producto a partir de los insights cualitativos y cuantitativos de los usuarios.

**LAS STARTUPS CON UN ENFOQUE DE “PRODUCT LED GROWTH” LOGRAN REDUCIR HASTA 8 VECES SU CHURN.**

Pg. 70

Pg. 56

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO  
SETUP MOMENT  
AHA MOMENT  
HABITMOMENT

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Desde la perspectiva de "Growth" el producto tiene una tarea principal que es la retención de los usuarios. La experiencia que se diseña debe generar tanto valor que el usuario debe volverla parte de su día a día y convertirla en un hábito y para lograrlo, el producto necesita encontrar tres momentos en su experiencia que todo usuario debe repetir y encontrar valor en estos, como lo muestra la FIG.24.

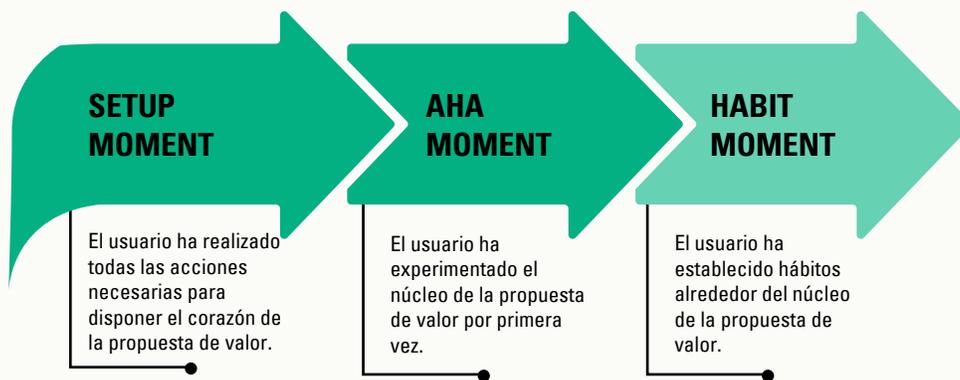


Figura #24: Product retention

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO  
SETUP MOMENT  
AHA MOMENT  
HABITMOMENT ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Iniciar por el Setup moment, se trata de lo que se conoce popularmente como el onboarding, que es cuando el usuario navega dentro de la experiencia por primera vez entendiendo el producto y configurando todo con el fin de obtener el valor propuesto. Dependiendo del segmento al que la startup le venda, el setup varía y las estrategias también. Por ejemplo, la implementación de un SaaS que tiene como cliente objetivo grandes empresas, puede requerir de todo un proceso humano con puntos de contacto diferentes a lo que sería el onboarding de cualquier producto B2C que necesita ser entendido y utilizado rápidamente sin intervención de ningún humano o consultor. Por esto, para entender el producto como uno de los engranajes más importantes del crecimiento de la máquina, se necesita entender la usabilidad de nuestra experiencia desde los ojos de nuestro segmento ideal.

Un buen Setup moment logra activar al usuario y comunicar el valor y la utilidad del producto desde el primer momento. En nuestra experiencia se ha visto que es una tarea a la que las startups no le dan el suficiente valor, por el contrario la dejan en un segundo plano. Si bien en fases tempranas el onboarding puede ser realizado de manera muy manual y por miembros del equipo, es una labor que con el tiempo debe priorizarse en el roadmap de desarrollo y debe incluir dentro de la misma experiencia de onboarding el **“Aha moment”** para que logre activar y enganchar al usuario.

Entonces, el Setup moment y el Aha moment, visto desde los ojos del usuario, deben ocurrir casi en forma simultánea para que el usuario perciba el valor que se le entrega y quiera continuar usando nuestra solución. El Aha moment consiste en que el usuario experimente el valor que el producto le entrega, de tal manera que logre crear la reacción de **“Aha, entiendo para qué es esto y me sorprende el valor”**. En otras palabras, el Aha moment debería estar incluido dentro del Setup y tendría que lograr que el usuario se enfrente con la propuesta de valor desde el primer momento en que utiliza nuestra solución.

El Setup moment es un proceso determinante en la experiencia del usuario, pues es el único punto que se puede asegurar que la mayoría de los usuarios tendrá, independientemente de quienes sean o el perfil que tengan. Una vez un cliente paga y se convierte en usuario el proceso de activación es lo único que casi que el 99% harán, así que es una primera impresión que tendrá el usuario y no se puede perder. Por esto es tan importante encontrar en qué punto el usuario encuentra ese **“Aha”**, pues una vez se descubre esto, se sabe cómo incluirlo desde el onboarding y garantizar que cualquier prospecto que utilice nuestro producto obtenga valor desde el primer uso.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO  
SETUP MOMENT  
AHA MOMENT  
HABITMOMENT

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Antes de continuar con el Aha moment, hay que terminar de entender el Setup y la forma de estructurarlo. La única meta con el Setup es activar al usuario y para esto el mismo onboarding debe ser pensado como todo un proceso, que al igual que lo demás del producto, comunica y engancha al usuario de diferentes formas. Un buen Setup lleva al usuario de la mano para entender cómo funciona el producto y comunica de manera exitosa la propuesta de valor.

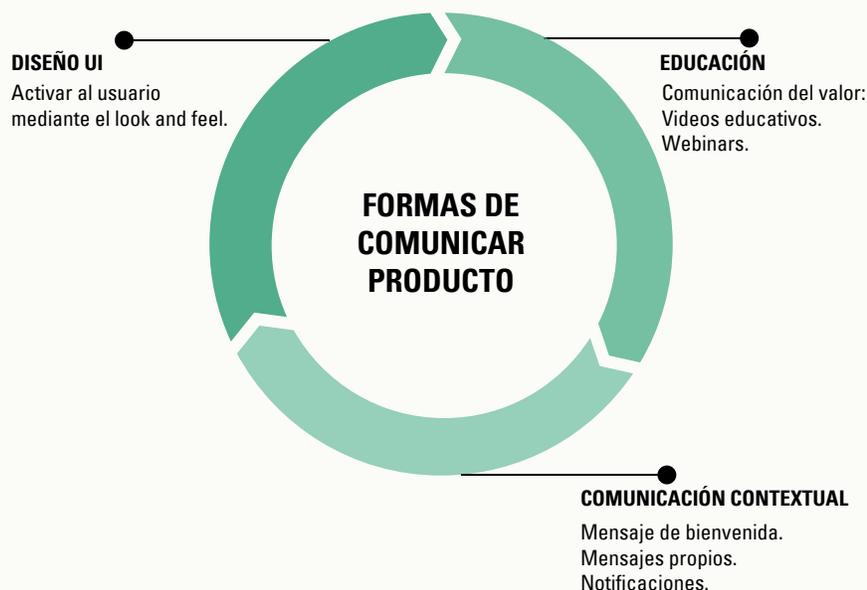


Figura #25: Formas de comunicación en producto

Todo producto tiene tres formas diferentes de comunicar. Como lo indica la FIG.25, esas tres formas son: comunicación contextual, educación y diseño UI (User interface).

La comunicación contextual es la forma en el que dentro del onboarding se crean mensajes propios, mensajes de bienvenida, notificaciones o popups señalando el paso a paso y los botones para aprender a usarlo. Esta es una estrategia que funciona muy bien si es divertida y no genera fricciones, pero la realidad es que pocas plataformas lo logran sin crear fricción y en nuestro contexto los usuarios suelen saltarse todo lo que requiere leer mucho.

En segundo lugar, se tiene la educación como una forma de comunicar el valor dentro del onboarding por medio de herramientas como videos explicativos, webinars, demos y otro tipo de contenido que tiene como propósito educar al usuario final, una estrategia indispensable para aquellas tecnologías complejas como AI, Big data, entre otras.

**INTRODUCCIÓN****GROWTH MINDSET****ENGRANAJE DE  
MARKETING****ENGRANAJE DE VENTAS****ENGRANAJE DE PRODUCTO**

SETUP MOMENT

AHA MOMENT

HABITMOMENT

**ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS****ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO****CULTURA DE CRECIMIENTO**

Y por último, el diseño UI dentro del proceso de onboarding busca activar el usuario mediante el look and feel, la jerarquía de la información, el flujo de la experiencia, los botones y todo el diseño de la interfaz que permite crear seguridad y a la vez paz mental a quien la usa. En otras palabras, el buen UI genera confianza, pues la limpieza, el orden visual y la claridad en cómo usar la plataforma hacen que el usuario no necesite manual de instrucciones y que por ende perciba un buen valor y se sienta atraído a utilizarla mucho más.

Las tres formas de comunicar pueden coexistir dentro del onboarding de cualquier plataforma y el UI siempre tendrá que ser tenido en cuenta como una de las piezas fundamentales. Ahora bien, esto se trata de experimentar, entender de qué manera el usuario puede saber cómo utilizar mi producto y engancharse a él sin necesidad de un consultor que se lo explique. Por esto, en etapas muy tempranas en las que probablemente el fundador o una persona es la encargada de hacer el setup, es valioso tomar nota de dos cosas, la primera saber si el UI está comunicando y generando claridad mental, y del otro lado entender si mi producto necesita más educación o si con un recorrido contextual es suficiente.

# AHA MOMENT

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO  
SETUP MOMENT  
AHA MOMENT  
HABITMOMENT

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Retomando lo mencionado anteriormente, el "Aha" es un momento de conocimiento o descubrimiento repentino para el usuario. En software, es el momento crucial cuando un nuevo usuario se da cuenta por primera vez del valor de su producto y porque lo necesita en su vida. Pero como fundadores llegar a encontrar en qué punto los usuarios están en este momento es muy difícil, para lo cual se necesitan datos y mucho análisis de la usabilidad de nuestro producto.

Un ejemplo conocido de un Aha moment es el de Facebook que se dio cuenta que los usuarios que agregan a 7 amigos en la primera semana de uso son quienes perciben el valor de su plataforma y por ende se quedan mucho más tiempo. Esto mismo es lo que se tiene que encontrar en nuestras startups, entender la retención en términos de usabilidad con el objetivo de encontrar qué comportamiento o de qué manera el usuario se encuentra más rápido con nuestra propuesta de valor. Esto es de suma importancia, porque si se encuentra ese insight se puede replicar y de este modo comunicar efectivamente nuestra propuesta de valor, como en Facebook que parte del onboarding es obligar al usuario a agregar al menos a 7 amigos y así se aseguran que posteriormente toda persona entenderá mejor el valor y por ende será retenida.

Si se pudiera resumir el "Aha moment" sería que el user persona ideal encuentre la actividad principal que debe ejecutar fácilmente y que repita esta acción un número de veces suficientes para crear un hábito en un tiempo determinado como lo presenta la FIG.26.

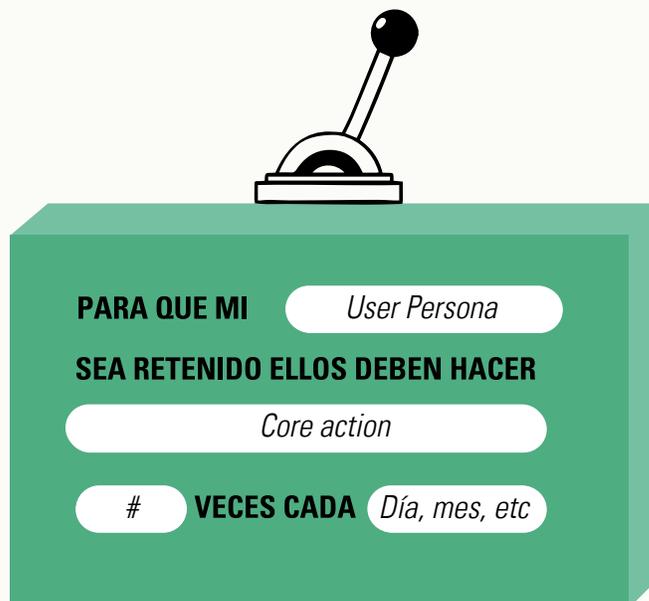


Figura #26: AHA moment

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO  
 SETUP MOMENT  
 AHA MOMENT  
 HABITMOMENT

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

## ENTONCES, ¿CÓMO LLEGO AL AHA MOMENT?

Para lograr entender y encontrar el “Aha moment” se necesita profundizar en la retención, que ocurrirá en el punto en que haya adquirido usuarios que se quedan en el tiempo con mi producto, es a ellos a quienes tengo que analizar por medio de user testing, grabación de la pantalla, comportamientos de uso, eye tracking, entre otros. Para esto, es necesario segmentar la retención de nuestros usuarios de tres maneras diferentes: el histograma de usabilidad, las cohortes de usabilidad y las curvas de retención segmentadas. Todas estas tres formas de medir están centradas en el usuario y no en el negocio o los unit economics, por esto es la manera en que desde el producto se necesita observar y analizar a nuestros usuarios, no a nuestros clientes.

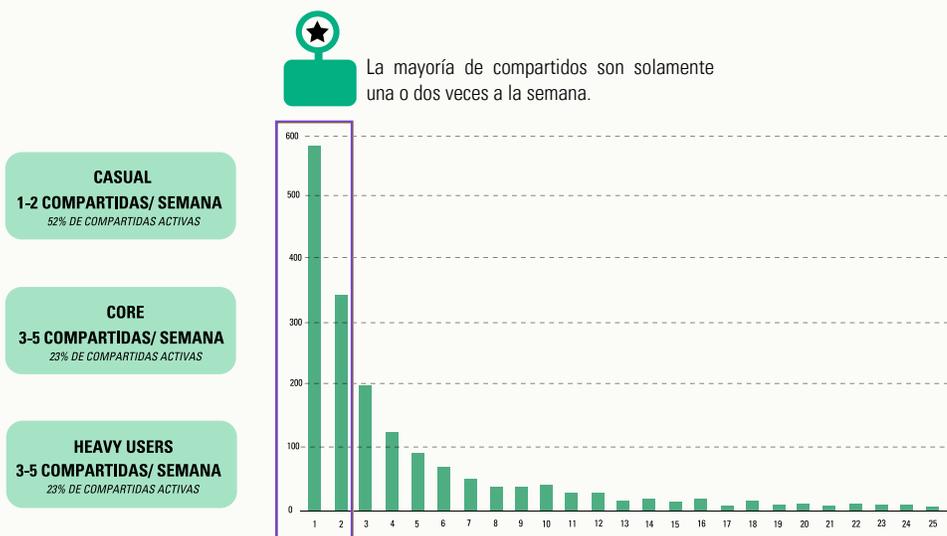


Figura #27: Histograma de usabilidad

Los histogramas de usabilidad son gráficos que permiten entender cuántas veces un usuario está ejerciendo el core action en un tiempo determinado. El punto de hacerlo está en encontrar quienes son mis heavy users y quienes son mis churn users, para entender patrones de comportamiento entre ellos y saber cómo se pueden convertir a los usuarios activos o casuales en heavy users. Un histograma divide un comportamiento en la frecuencia de esa misma acción, lo que permite entender quienes son los que realizan esta actividad de forma mas constante y allí es donde ya se sabe a quienes llamar a entrevistar o a quienes observar con mayor detenimiento en nuestra plataforma, de tal manera que se encuentre un patrón que se pueda utilizar para convertir a otros usuarios en heavy users.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO  
 SETUP MOMENT  
 AHA MOMENT  
 HABITMOMENT

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

FECHA DE ADQUISICIÓN	USUARIOS	DÍA 0	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 7	DÍA 8	DÍA 9	DÍA 10
Ene 25	1,098	100%	33.9%	23.5%	18.7%	15.9%	16.3%	14.2%	14.5%	13.3%	13.0%	12.1%
Ene 26	1,358	100%	31.1%	18.6%	14.3%	16.0%	14.9%	13.2%	12.9%	14.5%	11.3%	
Ene 27	1,257	100%	27.2%	19.6%	14.5%	12.9%	13.4%	13.0%	10.8%	11.4%		
Ene 28	1,587	100%	26.6%	17.9%	14.6%	14.6%	14.9%	13.7%	11.9%			
Ene 29	1,758	100%	26.2%	20.4%	16.9%	14.3%	12.7%	12.5%				
Ene 30	1,624	100%	26.4%	18.4%	13.7%	15.4%	11.8%					
Ene 31	1,541	100%	23.9%	19.6%	15.0%	14.8%						
Feb 01	868	100%	24.7%	16.9%	15.8%							
Feb 01	1,143	100%	25.8%	18.5%								
Feb 01	1,253	100%	24.1%									
TODOS LOS USUARIOS	13,487	100%	27.0%	27.0%	15.4%	14.9%	14.0%	13.8%	12.5%	12.5%	12.2%	12.1%

Figura #28: Cohortes de usabilidad

La segunda medición que es necesaria realizar, es el análisis por cohortes, pero esta vez entendiéndolo no sobre el dollar retention como lo señala “Lo que no se mide, no existe”, sino entendiendo la retención en quienes se quedan usando más mi producto. Entonces, las cohortes son una forma común de visualizar el embudo de retención de usuarios que analiza un grupo de usuarios adquiridos en un período de tiempo determinado y mide cuántos de ellos continúan usando el producto a lo largo del tiempo. Como lo señala la FIG.28, estas cohortes se analizan en periodos de tiempos más cortos, casi que diarios, para poder observar el porcentaje de finalización de la acción principal que se grafica en función de su frecuencia natural. El punto aquí no solo es usabilidad, sino entender en el tiempo quien usa con mayor frecuencia mi producto y a partir de qué momento deja de usarlo.

Una vez se tienen los datos de las cohortes, se pueden usar para trazar curvas de retención en el tiempo en que se utiliza mi producto. La idea es trazar una línea por cohorte durante el tiempo para encontrar cuánto le toma a mi usuario dejar de usar mi producto y así entender si es un problema de adquisición, un problema de activación o un problema de experiencia de usuario. En el caso en el que la curva de retención muestre una caída casi que instantánea desde el primer uso, no en el pago, probablemente se tiene un problema de activación y el setup moment aún no está generando valor o también se podría tener un problema desde atrás en el engranaje de mercadeo y ventas en donde la adquisición está atrayendo a los usuarios que no son los indicados.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO  
 SETUP MOMENT  
 AHA MOMENT  
 HABITMOMENT

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO



Figura 29: Curvas de retención segmentada

Analizando FIG.29, si se construye el caso de una plataforma de mensajería instantánea, al realizar las curvas se encuentra que después de la primera o segunda vez de abrir mi aplicación la gente no vuelve, es porque no logré activarlas y el problema está en este punto del customer journey. Por el contrario, si veo que el usuario navega mi producto algunos días, pero con el tiempo pierde el interés, significa que la plataforma no genera suficiente valor y que el problema está en la experiencia de uso, no en la activación.

Lo importante en esta medición está en segmentar las curvas de retención, por ejemplo, segmentar en lugar de meses por semanas, para poder entender si los cambios de producto tienen algún efecto en la retención del usuario, o la segmentación por funcionalidades o por tipo de dispositivo que podrían ayudar a encontrar otra clase de información, y por último la segmentación por canal de adquisición que permite ver si hay un lugar o nicho específico en donde nos llegan usuarios mucho más calificados.

Ahora bien, estas tres mediciones no son suficientes por sí solas para encontrar el "Aha moment" que nos llevará al "Habit moment". Para lograr entender mejor a los usuarios desde los ojos de producto, se necesita utilizar otras herramientas un poco más cualitativas como los user testing o los A/B testing, sumado a herramientas tecnológicas que permitan cuantificar mapas de calor, clicks y analytics en general de la plataforma. De este tipo de herramientas existen muchas como: Mixpanel, Fullstory, Heap, Hotjar, Segment, entre otras. Pero el punto de estas herramientas complementarias está en que puedan resolver 4 preguntas claves:

- ¿Quiénes finalizan la experiencia de Onboarding?
- ¿Quiénes continúan utilizando el producto después del setup?
- ¿Quiénes interactúan con el feature más importante de mi producto?
- ¿Quiénes traen a otros usuarios?

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO  
SETUP MOMENT  
AHA MOMENT  
HABITMOMENT ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

Resolviendo estas preguntas se tiene más de 10 patrones de comportamiento que se pueden validar con llamadas, encuestas y medición del NPS dentro del onboarding y durante la experiencia de manera aleatoria para hallar ahora sí, entre toda la información, cuál es el core action que lleva a los usuarios a encontrar el valor en mi producto. De hecho, vale la pena complementarlo con retroalimentación de usuarios que han hecho churn o que han dejado de usar nuestro producto, implementando encuestas de abandono o llamando a aquellos que tuvieron malas experiencias; un usuario molesto siempre nos dará abundante feedback. Y así ya se tiene el **“Aha moment”**, es momento de replicarlo con otros usuarios, lo que probablemente garantizará un mayor porcentaje de retención.

En el estudio que realizamos sobre growth para esta e-book se pudo ver de forma lógica que un usuario activo cambia drásticamente de una etapa a otra y los criterios con los que se determina también. Esto es importante tenerlo en cuenta porque funciona muy bien como un punto de referencia en cada fase de nuestra startup, por ejemplo en tracción temprana para pymes un usuario deja de ser activo en promedio cuando han pasado 140 días, para B2B más grandes cuando han pasado 200 días y en corporativos de modelo enterprise 90 días. Mientras que, en la etapa de growth pasan a 45 días para el caso de las pymes, 30 días para grandes B2B y 30 días para corporativos enterprise.

Antes de continuar con el **“Habit moment”**, se debe entender que el **“Aha moment”** puede variar dependiendo del user persona. Por esto, hay onboardings como el de Duolingo que le preguntan al usuario sobre quiénes son, sus intereses o su nivel de inglés y otros como el de Twilio que le da la oportunidad a cada usuario de escoger por qué módulo del producto empezar. A la vez pueden existir diferentes **“Aha moments”** durante la experiencia, hay SaaS muy complejos que necesitan de pequeños hitos para desglosar el **“Aha”**. Esto es válido siempre y cuando se encuentre que hay un patrón y diferentes core actions que cuando el usuario lleva a cabo es capaz de identificar nuestro valor.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO  
SETUP MOMENT  
AHA MOMENT  
HABITMOMENT

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Encontrado el “Aha”, el foco del producto debe estar en convertirse en un “Must have product”. Es decir, si ya se descubrió como acentuar nuestra propuesta de valor desde el onboarding y activar a los usuarios, ahora se debe pensar en términos de producto cómo hacer para aumentar la frecuencia de uso y volverlos un hábito diario de las personas. Esto solo sucede cuando se empieza a notar que los usuarios establecen hábitos en torno a nuestro producto, por ejemplo quienes piden todos sus domicilios diarios por medio de Rappi, quienes se comunican por medio de Whatsapp o en casos B2B quienes utilizan todos los días de nuestro trabajo un CRM o una herramienta como Asana para poder ejecutar las labores.

En repetidas ocasiones nuestras startups dicen que no buscan nunca construir un “Must have product” y que prefieren ser un “Nice to have”. Este es un tema que puede tener toda una discusión y nunca se llegaría a un consenso, pero desde el punto de vista de Growth, una empresa que haya construido un producto que realmente es necesario para el día a día de sus usuarios, tendrá grandes ventajas para escalar y crecer. Es por esto que en Rockstart se cree firmemente que el foco principal siempre debe ser el producto, de nada sirve tener grandes fuerzas comerciales o de mercadeo si nuestro producto no sirve y no retiene a los usuarios.

Como se ha mencionado en varias oportunidades desde el e-book “Startups que enamoran”, el producto va mucho más allá de la tecnología que se utilice, del lenguaje de programación o de cualquier tecnicismo del mismo. El producto y el equipo encargado de este deben entenderlo siempre desde la visión del usuario, pues esto permitirá encontrar las mejores formas de entregar valor y tener una buena retención. Hay quienes critican mucho esta óptica del producto, pues argumentan que entender a los usuarios de dichas formas no es ético y genera necesidades en las personas, pero la realidad es que aunque hay una línea muy delgada que no se debe cruzar, las startups deben estar creadas para solucionar problemas reales y los productos son solo formas de entender al usuario y ayudarlo a solucionar un problema que tiene; por esto un “Must have product” siempre está atado a un problema y a un dolor muy explícito que un grupo de personas tienen y no a una necesidad inexistente.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO  
 SETUP MOMENT  
 AHA MOMENT  
 HABITMOMENT

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

Cuando se habla del **“Habit moment”** en realidad lo que se está intentando entender es en qué momento nuestro usuario ha sido retenido y percibe nuestro producto como algo que necesita en su día a día. Regresando al tema de la acción repetitiva que el usuario ejerce para percibir valor, el **“Habit moment”** se trata de averiguar ¿Cuántas veces necesita un usuario repetir la acción core y en qué período de tiempo para que se convierta en un usuario retenido? Si se colocara un ejemplo más simple, en el caso de **“Calm”**, una app de meditación, ellos pudieron descubrir que el **“Aha”** sucede cuando los usuarios meditan todos los días, por esto, quienes activan una notificación en su calendario son más propensos a quedarse y ser retenidos. Desde el Habit moment lo que ellos entendieron es que necesitan que un usuario medite al menos 1 vez al día y es por esto que el **“Aha”** no solo hace parte del onboarding al planear el calendario de meditación en el setup, sino que se reafirma diariamente en la experiencia por medio de notificaciones que incitan a sus usuarios a meditar.

Entonces, ¿cuál es la acción core que se necesita encontrar para que nuestros usuarios sean retenidos y la ejerzan constantemente? Hay varios ejemplos y muchas veces están relacionadas directamente con el **“Hero metric”** de nuestra empresa. La FIG.30 presenta un ejemplo cualitativo con fines explicativos:

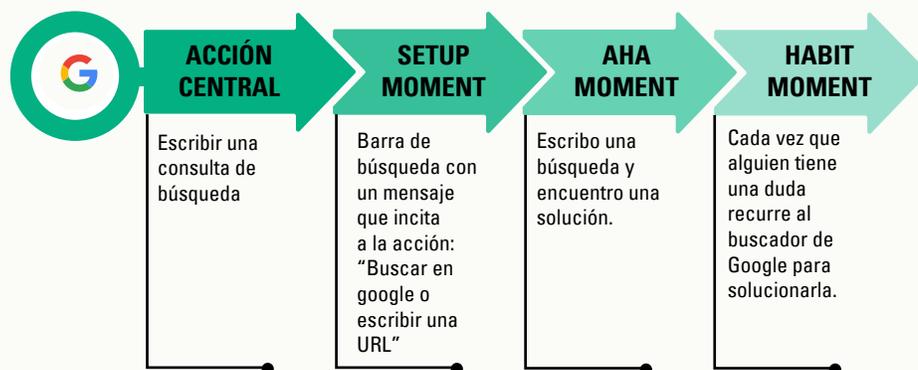


Figura #30: Ejemplo de Product retention

En el caso de Google, la acción central se convierte en escribir una búsqueda, lo cual seguramente en algún punto estuvo relacionado con su Hero metric de **“Búsquedas diarias”**. Ahora bien, cuando las empresas crecen y evolucionan van encontrando nuevos focos de crecimiento y las métricas van cambiando pero, como un ejemplo explicativo, si nos devolviéramos al inicio de Google el **“Aha”** se da cuando cualquier usuario puede encontrar lo que está buscando de manera rápida, pero para llegar al hábito necesito encontrar en qué punto los usuarios utilizan diariamente mi solución e incitarlos a tener que ejercer la acción central una y otra vez, creando un loop. Por esto, hoy vemos que el **“Aha”** está incluido de manera explícita al abrir cualquier navegador y entrar a Google se incluye un mensaje de **“Buscar en Google o escribir una URL”**, pues saben que al ejercer esta acción seremos más propensos a volver a este buscador, esto es lo que necesitamos encontrar y replicar dentro de nuestros productos.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO  
 SETUP MOMENT  
 AHA MOMENT  
 HABITMOMENT

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

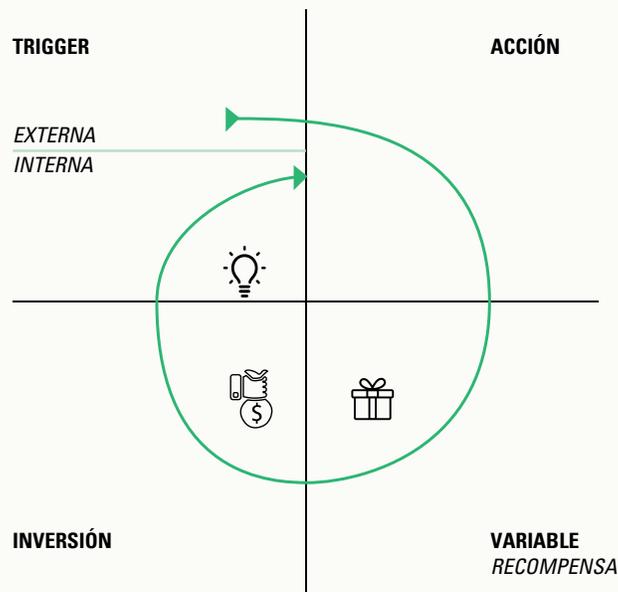


Figura #31: The hook

Nir Eyal, en su libro **“Hooked”**, explica el concepto **“The hook”** o el gancho, el cual es una forma fácil de entender cómo pasar por los tres momentos hasta lograr el hábito y enganchar al usuario con nuestro producto. Como se puede observar en la FIG.31 el **“gancho”** se trata de un proceso de cuatro pasos que se repiten constantemente y que por ende llevan al usuario al hábito.

Estos cuatro pasos son:

- **Trigger:** El trigger es el primer paso de la experiencia, es aquello externo o interno que detona un deseo en una persona. De manera interna se encuentran pensamientos, emociones o sentimientos que nos hacen querer algo. De manera externa se encuentran detonantes ajenos como cambios, instrucciones, publicidad y otras. Ambos tipos de triggers pueden ser contruidos en todo producto y funcionan para atraer a los usuarios y clientes.

Para entenderlo de una manera más clara y llevarlo a la práctica en cualquier startup es importante preguntarse de manera interna: ¿Qué dolor tiene el usuario y qué es lo que realmente quiere solucionar? Y de manera externa: ¿Qué lleva al usuario al producto?

- **Acción:** Como se ha mencionado en repetidas ocasiones la acción es lo que se llama **“Core action”** o aquel movimiento que se debe ejecutar para encontrar la recompensa. En el caso de Google es digitar una búsqueda en la barra.

- **Recompensa:** La recompensa está estrechamente relacionada con el **“Aha moment”**, es cuando el usuario recibe y encuentra la propuesta de valor, es allí donde Google entrega exactamente lo que se quería encontrar. Lo más importante de esta recompensa para generar un verdadero gancho es que la recompensa sea tan interesante y de tanto valor que deje a los usuarios con ganas de más y por ende quieran volver. Por esto, el onboarding debería iniciar con el trigger, ejecutando una acción y entregando la recompensa de inmediato.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE  
MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO  
SETUP MOMENT  
AHA MOMENT  
HABITMOMENT

 ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS

 ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

- **Inversión:** Como su nombre lo indica la inversión tiene que ver con los recursos (dinero y tiempo) que el usuario debe destinar en el producto para sacarle provecho. Por ende, este último paso está muy relacionado con el tema que se menciona al inicio del e-book sobre el "Lifetime value", pues un usuario que encuentre gran valor querrá invertir más recursos en nuestro producto y por ende dejará mayores ingresos. De cierta forma si la inversión es mucho más alta que la recompensa, muy probablemente el usuario nos utilice un par de veces pero nunca vuelva.

Pero, ¿qué tiene que ver todo este tema del "Gancho" con el producto y el crecimiento? La realidad es que si uno se encarga de encontrar su hook y construirlo desde el producto, entonces el "habit moment" se trata de encontrar cuántas veces el usuario debe repetir el hook en un determinado tiempo para convertirlo en un hábito y retenerlo. Allí es cuando se puede decir que una startup tiene un enfoque de crecimiento de "Product led growth", pues enfoca cada esfuerzo de adquisición, expansión, conversión y retención desde el producto y su optimización.

Ahora bien, la realidad es que en Colombia y Latinoamérica hay muy pocos casos exitosos de startups que hayan logrado enfocar su estrategia de crecimiento en "Product led Growth". En un estudio que hizo Rockstart se pudo ver que el 87% de las empresas ni siquiera tiene el producto en sí como un canal de adquisición de usuarios y sus esfuerzos están únicamente en el mercadeo o en las ventas. Sin embargo, haciendo un análisis detallado se pudo encontrar que las empresas que tienen este enfoque de crecimiento logran reducir hasta ocho veces su churn pasando de un churn de 25% en el segmento B2B en etapas de tracción temprana a un churn de hasta 3% implementando product led growth y además logran obtener un mejor ingreso para cada empleado. Y si se evalúa lo mismo en startups con un segmento B2C o de pymes que implementaron product led growth logran pasar de un churn del 47% en tracción temprana a uno de 21% al implementar product led growth.

Un caso común para tipificar el significado de product led growth es el de Zoom. Si se revisa en detalle su canal de adquisición es desde el producto al ofrecer llamadas de 40 minutos gratis, luego su forma de expandir es ofreciendo mayor valor con algunas funcionalidades desde esa primera llamada gratuita, continuando con la conversión al cobrar por llamadas más largas y reteniendo a sus usuarios desde la experiencia que ofrecen, las integraciones que implementan y entendiendo las necesidades reales de sus clientes.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO  
SETUP MOMENT  
AHA MOMENT  
HABITMOMENT ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

Sin embargo, en Rockstart se ha encontrado que para llegar a este tipo de estrategias de crecimiento las startups deben haber pasado al menos las tres primeras fases, y dentro de estas haber sido muy “user-centric”, midiendo retención como la bandera número uno y usabilidad para entender a los usuarios. Este es el punto en el que el crecimiento empieza a ser realmente escalable y donde probablemente una startup esté preparada para convertirse en scale up. En el estudio mencionado se pudo determinar que las startups con un ticket pequeño entre los \$100 USD y los \$5,000 USD en etapa de tracción temprana que ponen el producto como foco de crecimiento logran pasar de 115 clientes al mes a 4.000.

**API:**

Por último, en cuanto a producto hay una estrategia de crecimiento adicional que es importante contemplar y que no siempre se considera en las startups, las API. API quiere decir Application Programming Interfaces y son las integraciones entre productos. En palabras sencillas sería cómo una tecnología se comunica con la otra y funcionan en simultáneo o se complementan de una u otra manera. Comúnmente los fundadores de las startups no suelen darle el suficiente valor a las API, sin embargo el valor para cualquier equipo de producto y muchas veces para el cliente final es gigante, pues permiten a los desarrolladores aprovechar repetidamente datos, funciones, y aplicaciones para crear nuevos productos y servicios.

Esto de cierta manera termina optimizando el crecimiento de un negocio, haciendo que sea más rápido el proceso en que un usuario pueda integrarlo con algo que ya utiliza o el proceso en que los desarrolladores construyen el producto. Por consiguiente, en negocios meramente tecnológicos las API deben ser contempladas como una estrategia importante para crecer y escalar. Si nos remitimos al concepto del habit moment, los API pueden convertirse en una herramienta poderosa sobre todo para modelos B2B o de SaaS, pues muchas veces integrarse con una herramienta que nuestro cliente ya utiliza se convierte en una palanca para atraer a esos usuarios a utilizar nuestro producto de manera constante como lo hacen con un producto complementario al nuestro.

En resumen, las API no son solo un detalle técnico del back, sino que también terminan siendo productos en sí mismos para los desarrolladores que construyen las experiencias de los clientes de hoy y los mecanismos a través de los cuales se genera valor cada vez más intercambiado en las economías modernas. Hay muchos casos de grandes empresas tecnológicas que con las API han logrado crecer y aumentar sus ventas. Un ejemplo es Salesforce que hoy en día genera la mitad de sus ingresos solo por medio de dichas integraciones, o el caso de eBay que genera el 60% de sus ingresos a través de estas.

**INTRODUCCIÓN****GROWTH MINDSET****ENGRANAJE DE  
MARKETING****ENGRANAJE DE VENTAS****ENGRANAJE DE PRODUCTO**

SETUP MOMENT

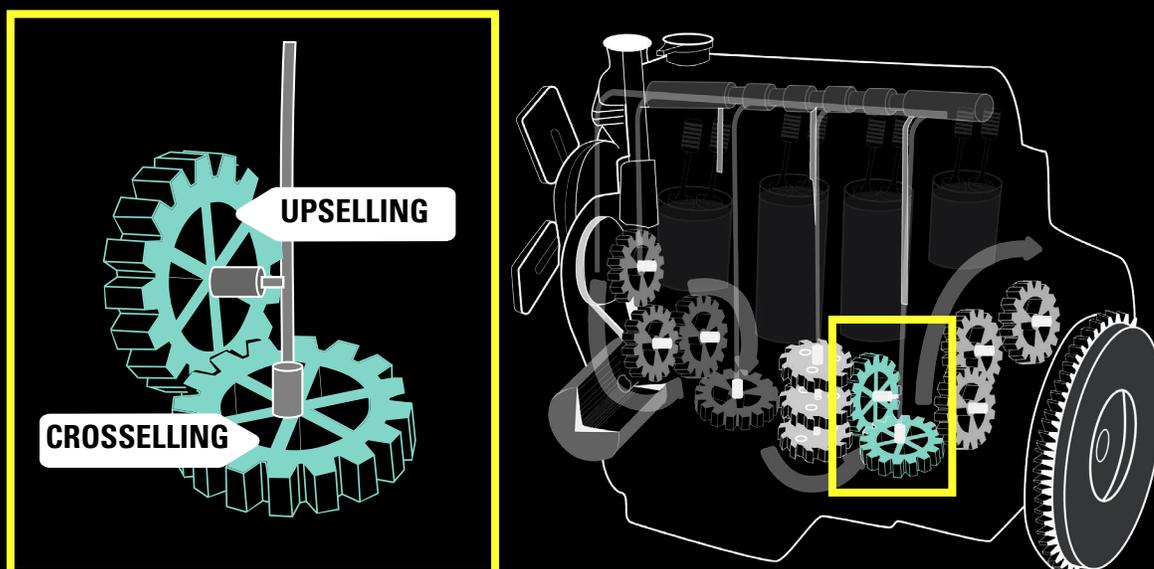
AHA MOMENT

HABITMOMENT

**ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS****ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO****CULTURA DE CRECIMIENTO**

Han sido tantos los casos que ahora surgió el concepto del “API Economy” o la economía de las API’s. Se trata de que la creación de estas API generará nuevas líneas de revenue, nuevos productos y por ende una economía de canjes entre softwares. Hoy algunas startups destinan equipos de producto únicamente al desarrollo de sus propias API’s y lo tratan como un producto más. En estos casos se ha visto que el negocio empieza a crecer y las API no solo se convierten en una funcionalidad sino en un activo estratégico para la creación de valor empresarial.

## 05



# ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

*RETENER A LOS USUARIOS*

*Y HACER UPSELLING O CROSSELLING*

Al inicio, en fases tempranas este engranaje no existe y funciona de forma muy reactiva, cuando hay quejas o reclamos alguien debe encargarse de responderle al usuario. Sin embargo, en etapas posteriores en la medida en que la startup tiene mayor cantidad de recursos se hace indispensable construir un equipo o al menos atraer una persona encargada de customer success y cambiar la modalidad reactiva por una proactiva cuyo objetivo sea cuidar al cliente y retener y aumentar los ingresos de los mismos.

**EN LATAM ES ENTRE 2 Y 5  
VECES MÁS ECONÓMICO  
RETENER QUE ADQUIRIR UN  
USUARIO.**

Pg. 77

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

De cierta forma se puede concluir, que en principio antes de obtener product market fit el sentido de “customer success” se da más por intermedio de entrevistas y escuchando al usuario, pero no existe un área específica que se encargue únicamente de esta tarea. Lo realmente racional en etapas tempranas es no gastar recursos inexistentes en grandes áreas de atención al cliente, pues aunque parezca dar una mejor experiencia entorpece el crecimiento de la empresa. Por ejemplo, en la entrevista realizada a Simón Borrero, fundador de Rappi, el contaba que al empezar esta startup muchos lo criticaban por no tener un canal de comunicación directo con el cliente para solucionar los problemas, sin embargo él sabía que aunque esto podría generar fricciones en la experiencia, la prioridad en aquel momento era crecer y por ende los recursos que había conseguido estaban destinados a mejorar otras cosas, posteriormente en rondas más grandes pudo obtener los recursos para tener un propio sistema de quejas y reclamos y un área encargada de customer success.

Al nacer cualquier startup, puede crear un canal (correo, chat o algo automático) por donde lleguen todas las quejas y reclamos de los usuarios y obtener información de allí para optimizar el producto y mejorar los demás engranajes. Esto es algo escalable que en principio no tiene la estructura de un área de customer success pero funciona para obtener data y en el futuro tener una base para este engranaje. Usar a todo el equipo en estas etapas para resolver los problemas más comunes de los usuarios puede llegar a ser muy positivo, pues permite crear una cultura user-centric y facilita que todas las personas puedan acercarse a la realidad que vive el cliente de la startup.

Ahora bien, una vez las startups obtienen product market fit y han entendido y ajustado el engranaje del producto, es el momento de empezar a contratar al menos a una persona que tenga como tarea el customer success, entendiendo que esta persona no tiene que estar en un “c-level”, porque al inicio no es un cargo alto ni un sueldo estratégico y puede trabajar de la mano de otra área como ventas o mercadeo, en el sentido en que necesita mucha información previa. Y siendo muy claros, esta primera persona que ingrese a este equipo tendrá que tener algunas habilidades especiales, pues ingresará a un posible caos de casos y asuntos pendientes por resolver con varios usuarios, por lo que se necesitara alguien con la capacidad de remangarse y hablar con cada cliente, orientándose a resolver problemas en primera instancia.

Una vez la startup se encuentra en una fase intermedia, en donde tiene tracción y capital para poder trabajar con mayor profundidad en el tema de customer success, es el momento de crecer este equipo y empezar a implementar algunas políticas y procesos para que customer success funcione como debe ser y no como un área de atención al cliente para solucionar quejas y reclamos. En este punto, las métricas se vuelven un elemento clave para el equipo, pues al ser proactivo se tiene una forma de pronosticar y entender mucho mejor al usuario.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

En primera instancia las métricas más lógicas e importantes de medir serán el tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente, pero con el tiempo la usabilidad, el NPS, la retención y el ciclo de vida del usuario empezarán a ser el norte de este engranaje.

Una vez nuestra startup ha logrado realmente Product market fit se tiene la certeza que el ratio LTV/CAC se encuentra en orden y la tarea en este engranaje será poder aumentarlo al máximo nivel posible sin bajar nunca del tres. Para aumentar este ratio existen las siguientes estrategias:

- **Evitar el churn a toda costa:** Aunque parezca un poco drástico, el equipo de customer success debe tener dentro de sus OKRs este principio y un KPI clave es el churn. En la medida en que haya un equipo de personas pensando cómo retener a los usuarios, probablemente se encontrarán formas de mejorar todos los engranajes que se han explicado previamente. En otras palabras, cuando hay un área o una persona doliente del churn, hay alguien atento a encontrar al final de toda la experiencia, qué es lo que pasa en los usuarios desde el momento en que nos compran hasta el momento en que se van. Por ende, el churn puede darse a partir de un mal canal de adquisición, de una mala estrategia de prospección en el área de ventas que atrae a clientes diferentes a nuestro ICP de un mal producto que no entrega valor u otras causas; esto permite que todos los engranajes cierren su ciclo y aunque parezcan ir en movimiento constante puedan ser dinamizados desde las métricas, sobre todo la de la retención.
- **Pronosticar por medio de cohortes el ciclo de vida del cliente:** Como se explica en el e-book de “Lo que no se mide, no existe”, las cohortes son una herramienta indispensable para las startups, que no aplican para todos los negocios. Hacer cohortes de usabilidad del producto permite conocer a nuestros promotores y nuestros detractores y contrastarlos con el NPS. Aquí se trata de hacer cohortes que no segmenten a los usuarios por canales de adquisición o por el “dollar retention” sino que los agrupen por su frecuencia de uso para permitir establecer patrones en los que se pueda evidenciar que el usuario ha dejado de utilizar nuestro producto y probablemente desertará de nuestros servicios. Cuando se tienen estas herramientas se puede pronosticar y saber en qué momento es importante que una persona del equipo de customer success intervenga y ayude a retener al cliente antes de que este se vaya.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE  
MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS

 ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

● **Hacer upselling:** El upselling es una técnica de ventas en la que un vendedor invita al cliente a comprar artículos más caros, actualizaciones u otros complementos para generar más ingresos. La práctica de las grandes empresas suele combinar las ventas adicionales y las ventas cruzadas para maximizar los ingresos. La realidad es que hacer “upselling” es una estrategia complicada porque si no se hace de manera correcta puede ser percibida como una estrategia agresiva o aprovechada desde la perspectiva del cliente, por esto la mejor forma y el momento más adecuado para hacerlo es a través de los clientes más promotores o “Heavy users” porque han encontrado tanto valor en nuestro producto que es natural para ellos buscar una forma de sacar más provecho de nuestra solución.

● **Tener nuevas líneas para hacer Cross Selling:** El cross selling suele confundirse con el upselling, pero son conceptos diferentes. El cross selling consiste en realizar ventas cruzadas por medio de productos o servicios complementarios, muy común en servicios físicos o modelos e-commerce o de venta directa al consumidor. Por ejemplo al terminar de comprar en los e-commerce se sugieren acompañamientos o complementos de nuestros productos, esta es una estrategia simple para hacerlo. Lo más importante a tener en cuenta es establecer las ventas cruzadas como una forma en la que el usuario se sienta reconocido y entendido, no como un bombardeo de información de posibles compras. Si se toma el caso del e-commerce no se trata de colocar más productos por colocarlos, sino de hacer sentir al cliente que lo conocemos y que probablemente sabemos que necesitara algo que aun él no había reconocido. Así que, en este punto lo más importante es poder mapear las necesidades y los gustos de nuestros clientes y saber ofrecer una venta que parezca consultiva y a la medida de la persona.

● **Considerar down selling como una alternativa:** Down selling es el proceso contrario al upselling y suena como una estrategia negativa, pero la realidad es que es una buena forma de retener clientes. Hay casos en los que las empresas o personas no pueden mantener altos gastos, allí el down selling hace mucho sentido pues se trata de ofrecer un producto o servicio similar pero más barato con la finalidad de retener al usuario sin perder el dinero que costó adquirirlo. En este punto hay que ser cuidadoso de no presentar la oferta de menor precio demasiado pronto, porque hacerlo puede confundir a los clientes potenciales y hacer que rechacen ambas ofertas.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

- **Encontrar e implementar los canales escalables y valiosos para retroalimentar:** En el punto en que la empresa crece hay que establecer procesos para que todos los engranajes estén alineados y entreguen valor al usuario, por esto hay un momento de la empresa en el que customer success se convierte en el punto de contacto con los clientes, en una fuente de información valiosa para todas las demás áreas y en la cara más importante hacia el cliente. Por tal razón, una buena práctica es establecer algunos canales de comunicación con el cliente que se lleven a todas las demás áreas, formularios de retroalimentación o correos electrónicos o llamadas. En cada negocio el canal puede variar, lo importante en las startups es que sea muy escalable, no necesite de grandes equipos de personas y que genere el suficiente valor para que el cliente lo use, no solamente cuando está molesto sino para dar retroalimentación.

La mayoría de las startups se toman en serio el éxito de los clientes después de enfrentarse a una crisis de churn muy alta. Cuando se identifican esos picos de abandono, las startups entran en pánico, realizan un análisis para descubrir el problema y deciden contratar a personas de customer success. No hay que esperar estos picos, sino encontrar la forma de ir construyendo en el tiempo el equipo de customer success y tener los canales adecuados para comunicarnos con nuestros usuarios y aprender a retenerlos.

En otros ecosistemas de emprendimiento más avanzados y desarrollados como el estadounidense, se dice que es mucho más costoso adquirir un cliente que retenerlo. Un estudio realizado por Harvard Business Review identificó que es entre 5 y 25 veces más costoso para una startup adquirir que retener un usuario. Rockstart ha realizado un estudio similar y se identificó que en Latinoamérica es entre 1.6 y 3 veces más económico retenerlo que adquirirlo en B2B y hasta 4 o 5 veces más económico en B2C. Lo curioso es que dentro de nuestra investigación se observó que la gran mayoría de startups se orientan hacia la adquisición y solo el 22% mide cuál es su costo de retención, que si es en definitiva una estrategia importante de crecimiento.

Independientemente del tamaño de la empresa y el tipo de negocio, el norte más importante de customer success se trata de la retención, que significa que las personas regresan regularmente para usar nuestro producto. Para un negocio de e-commerce, retener significa que alguien no solo compra una vez, sino varias veces. Para una aplicación, eso significa que los usuarios siguen regresando y abriendo y usando la aplicación. Para un negocio SaaS significa que las personas que están suscritas a nuestro software siguen usándolo (a menudo) y permanecen suscritas. Así que, si existiera una limitación en lo que se puede hacer o medir en este engranaje, sería la retención, se convierte en el mantra de cualquier compañía tecnológica y así quienes no retienen no solo son desertores, sino fuentes de información que deben ser tratadas desde customer success para aprender qué se hizo mal y cómo se puede mejorar para los demás usuarios.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

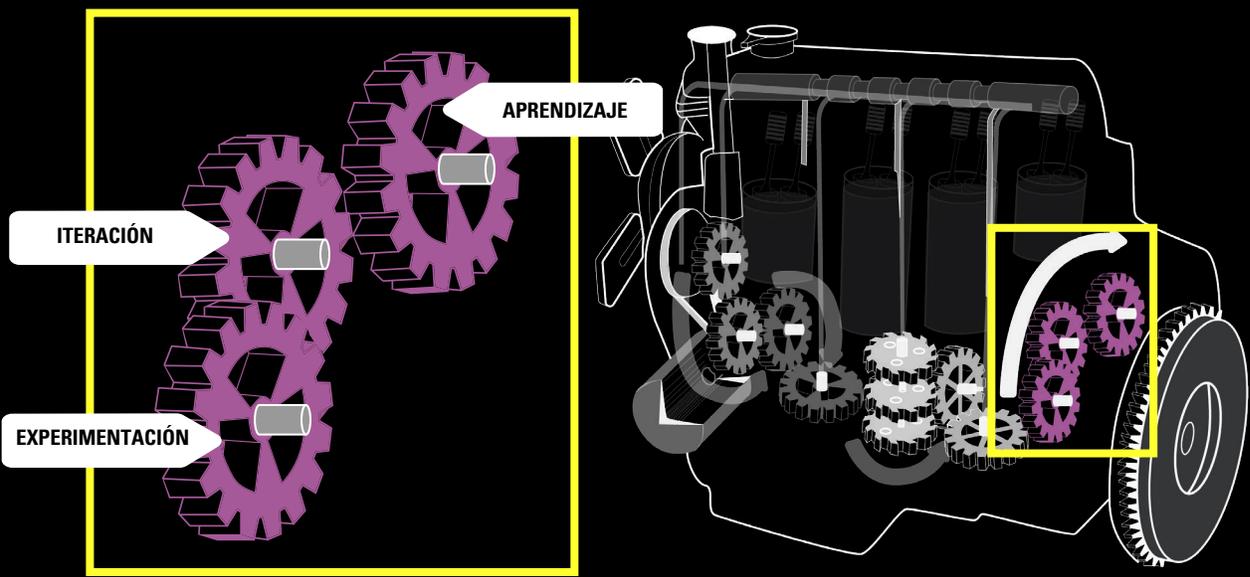
Por último, es conveniente saber que aunque la empresa haya crecido, la consecución de capital y el escalamiento traen consigo también unas limitaciones y exigencias para ganar eficiencias a la vez que se genera valor al usuario, por lo que se ha visto una tendencia natural de las startups de reducir y sobrecargar a los equipos de customer success. Pero es importante recordar que lograr que los clientes tengan éxito es un motor de crecimiento del negocio y por eso al escalar, el customer success debe ser incluido como una de las prioridades. Así que, aunque la empresa crezca no se debe perder el enfoque **“user-centric”**, en la medida en que este sea un pilar robusto que pueda integrarse con la data y el análisis de las métricas, seguramente escalar será un proceso menos caótico y permitirá que los usuarios se queden y se conviertan en usuarios leales que nos traigan referidos.

Para esto, la métrica más importante que va a permitir entender si el engranaje de Customer Success está funcionando es el churn. En el estudio que se realizó en Rockstart sobre las estrategias de crecimiento de las startups en Latinoamérica se pudo concluir que las startups con los mejores índices de crecimiento tienen una retención muy buena, en el caso del B2C oscila entre 20-40% y para los negocios B2B entre el 70- 99%. Esto en Latinoamérica es bastante complejo, sin embargo son los rangos más representativos que sirven como punto de referencia, por ejemplo para el caso de Rappi que es un caso extraordinario, su retención ha llegado hasta el 72% siendo un modelo mucho más masivo.

Ahora bien, el churn por sí mismo es una métrica que puede estar afectada por muchas variables como el producto y por tanto no se puede afirmar que el único indicador para medir el éxito de Customer Success sea este. Así, un indicador clave que permite a las startups de suscripción ajustar y alinear este engranaje es el Net churn sobre el MRR, el cual tiene que ver con la efectividad del trabajo del equipo de customer success en la medida en que permite analizar la pérdida de ingresos netos de los clientes existentes en un periodo.

Para profundizar en el Net churn se sugiere remitirse a nuestro e-book **“Lo que no se mide, no existe”**, sin embargo para el entendimiento de la máquina de crecimiento el net churn puede llegar a ser un poco confuso, porque las cifras grandes son negativas y las pequeñas son positivas. Una pérdida de ingresos netos muy pequeña significa que los ingresos de una empresa aumentarían incluso en el caso de que no haya nuevas ventas pues por medio de upselling la empresa está creciendo. Por el contrario, si el net churn es muy grande significa que se tiene un gran hueco en el equipo de Customer success y aunque el equipo de ventas de la empresa trabaje duro para llenar un balde, este tiene muchos huecos y no retiene a sus clientes, un problema crítico en el engranaje de Customer Success que se debe resolver.

# 06



## ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

### SCALE UP

En este último engranaje se encuentra el proceso de escalar, el cual es bastante similar a lo que explica Sean Ellis cómo “Scale growth” en su libro “Hacking growth”. Este es el engranaje más complicado de optimizar y encontrar, pues aunque todos los anteriores funcionan como un impulso para que este avance, la fase en la que la startup se debe encontrar es posterior a las demás. En pocas palabras, este engranaje se incluye dentro de la máquina de crecimiento, una vez la startup ha encontrado product market fit, tiene identificado sus heavy users y ha optimizado el producto y todos los demás engranajes.

**ALGUNAS STARTUPS QUE EXPERIMENTAN LOGRAN CRECIMIENTOS DE 16% MENSUAL (CMGR)**

Pg. 82

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

La fase de **“Scale”** consiste en generar ingresos a un ritmo rápido mientras se agregan recursos a un ritmo incremental. Escalar el crecimiento se trata de crear modelos comerciales y diseñar una organización de tal manera que se escale fácilmente para crear un crecimiento de ingresos constante y evitar puntos de estancamiento sin agregar costos o recursos adicionales en el camino.

Hay quienes entienden el proceso de scale-up como **“negocio en expansión”** definido por el crecimiento anualizado promedio de al menos el 20% durante tres años. Para Rockstart esto sucede cuando la startup crece a ritmos acelerados teniendo que contratar nuevas personas de manera veloz, llegando a nuevos países y conquistando nuevos mercados. Esta es la fase en la que nuevas líneas de negocio surgen, productos complementarios aparecen y los experimentos toman mucho más protagonismo.

Por esto el proceso de **“Blitzscaling”** es tan importante en las startups, porque es lo que se hace cuando se necesita crecer muy, muy rápido. Reid Hoffman lo describe como la ciencia y el arte de construir aceleradamente una empresa que sirve a un mercado grande y generalmente global, con el objetivo de convertirse en el pionero a escala. Se trata de construir un emprendimiento de alto impacto, que cambie las reglas de una industria y logre llegar a competir con las empresas más grandes en un tiempo mucho menor.

Para lograr alcanzar esta fase de escalamiento, con anterioridad se debió haber resuelto varias cosas como startup. Lo primero es el mercado, como se ha mencionado hay que entender profundamente dicho mercado, pero no solo se trata de esto sino de poder cuantificar su tamaño. Múltiples veces las startups inician apuntando a un nicho pequeño, lo cual no está mal y puede ser una estrategia de salida rápida al mercado, sin embargo la visión debe ser llegar a atacar un mercado mucho más grande, pues si se enfoca en los pequeños el crecimiento se estancará rápidamente.

Después del auge del internet, estamos más conectados que nunca y se han desarrollado los llamados **“network effects”** los cuales benefician el acceso al mercado para que este sea sea global y por mucho más grande. Por esto es que una startup busca tener una base tecnológica, porque la tecnología permitirá escalar rápidamente sin tantas fricciones operativas y llegar a otros países y regiones de manera más ágil.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE  
MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

El segundo punto importante de evaluar y resolver, antes de llegar a escalar, es la distribución del producto. Una vez se ha ajustado el engranaje de producto y se ha aprendido de los usuarios, es necesario lograr que cualquier persona pueda acceder a él. Para esto las startups deben asegurarse de estar al alcance de su mercado, pensar en dónde están las personas que los comprarían y asegurarse de tener presencia en estos lugares. El último punto a tener en cuenta son los márgenes brutos altos del negocio, pues a mayores márgenes brutos, más valioso es cada dólar de ventas. Esto significa que la empresa tiene más efectivo disponible para financiar el crecimiento y la expansión.

Estos tres puntos anteriores parecen obvios, pero algunas startups tienen problemas para escalar por no tenerlos resueltos y esto termina limitando el crecimiento de la empresa. Así que, para escalar es necesario tener los engranajes alineados, apuntarle a un mercado muy grande, tener buenos canales de distribución, tener un buen margen bruto, tener product market fit y basarse en modelos tecnológicos que permitan que la operación escale.

Sin embargo, el crecimiento es holístico y aunque suene lógico la realidad es que muchas startups consideran el crecimiento como una tarea única de un equipo, algo que definitivamente es un error. Como se ha visto a través de todo el documento, el crecimiento es una suma de esfuerzos que se entrelazan entre sí. Es por esto que al ejemplificarlo se usa un motor que está compuesto por diferentes engranajes, porque para llegar a escalar se necesita que todo lo anterior esté alineado y engranado.

Así las cosas, para escalar todos los equipos de una startup se deben alinear y tener una visión hacia el crecimiento que desean obtener, lo cual es una tarea difícil cuando hay intereses y personalidades diferentes. La mejor práctica para esto es tener un espacio semanal con algunos líderes de todos los equipos que reserven tiempo para entender el big picture e incentivar la creación de experimentos para crecer desde sus tareas y responsabilidades diarias. En Rockstart creó un espacio al que se denomina "laboratorio de experimentos" que en realidad es la simulación de este lugar seguro para proponer nuevas ideas y ejecutar experimentos de crecimiento.

Entonces, el proceso de Scale up tiene mucho que ver con la capacidad de experimentar constantemente, es como si se tuvieran dos compañías al mismo tiempo, la compañía del hoy que opera como lo hace normalmente y la empresa del futuro para la cual se está experimentando constantemente. En este momento es importante dividir los experimentos en dos tipos de experimentos, los de optimización y los de descubrimiento.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

Hacer esta distinción es clave porque hay experimentos que solo tratan de mejorar la compañía del hoy y hay otros que plantean posibles nuevas líneas de negocio o productos que necesitaran de otros recursos, pero ambos tipos de experimentos son válidos y aportan al crecimiento de cualquier startup.

En general, en el estudio que se realizó se pudo observar que startups en etapas similares pero con una cultura de experimentación muy distinta tienen resultados realmente relevantes. Por un lado, aquellas startups en donde la cultura de experimentación se reduce a áreas específicas, como por ejemplo únicamente el área de marketing, o que tienen encargados únicos sobre los que recae la experimentación, bien sea el fundador o el líder de un área, o que no tienen implementada una metodología clara de experimentación, tienen un crecimiento compuesto mensual (cmgr) promedio de tan solo 3.6%.

Por el contrario, las startups que cuentan con una metodología clara de experimentación y la promueven dentro de su cultura a todas las áreas de la compañía, y además están centradas en el usuario, tienen un seguimiento de los experimentos, tienen un canal de retroalimentación con todo el equipo y lo alinean a unos OKR's, tienen resultados realmente superiores. El crecimiento compuesto mensual promedio (cmgr) para estas compañías es de 16%, que se traduce en una diferencia de hasta 4X en crecimiento entre las startups que experimentan y las que no.

Entendiendo esto y con la experiencia que se ha tenido con startups en Rockstart se han encontrado 4 insights claves que hacen la diferencia radical para pasar de un crecimiento orgánico a un proceso de escalamiento real. Los insights son los siguientes:

- **Experimentos basados en hipótesis y medidos rigurosamente:**

Como se mencionó desde el inicio de este e-book, el crecimiento de una startup no puede ser un esfuerzo fortuito e imprevisto, por el contrario, es importante tener un método y una forma propia de entender el crecimiento de nuestra startup para poder replicarlo. En la fase de escalamiento este método es aún más importante, pues es la forma en que los equipos se comunicarán y alinearán los esfuerzos de crecimiento.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

En definitiva cada empresa y cada equipo encuentra su forma de experimentar, pero el único patrón que se encuentra que es indispensable tener siempre presente es basar los experimentos en hipótesis que se puedan medir. En otras palabras, una startup necesita entender qué cosas hace falta descubrir de su negocio y qué retos se tienen para crear hipótesis sobre qué cosas se puede hacer para obtener resultados. Una hipótesis muy sencilla se resume en la siguiente frase: **“Si hacemos x cosa, entonces lograremos x otra cosa (la cual es cuantificable por medio de una métrica)”**.

Ahora bien, las hipótesis por sí mismas no son suficientes, necesitan de una métrica clave que le indique a la empresa si están funcionando o no. Así que, todo buen experimento debe estar atado a una única métrica clave que se pueda medir de manera inmediata y que esté relacionada con el hero metric o alguno de los engranajes para afectar positivamente el crecimiento de la startup.

- **Experimentos ágiles, rápidos y concretos:** Este es un malentendido que está presente en muchas startups, porque algunas personas consideran que hacer experimentos se trata de grandes esfuerzos y recursos, lo cual no es cierto. Los experimentos no deberían consumir la mayor parte de tiempo del equipo, de hecho deberían ser tan ágiles que no requieran más de 15 días para ser ejecutados. Sean Ellis lo denomina como “High tempo testing”, en Rockstart se trata de construir un laboratorio de experimentos propio e interno de la empresa en donde varias personas de diferentes áreas puedan proponer y llevar experimentos a cabo.

Lo más importante en este punto es entender que la experimentación es un ciclo constante que parte con la identificación de un reto o una oportunidad, proponiendo ideas de posibles soluciones y llevando a cabo las soluciones más efectivas y de mayor impacto para poder medir el crecimiento y aprender sobre cada iteración. Entonces, como todo ciclo necesita de un ritmo y ese ritmo en las startups debe ser semanal, todo el equipo debe reservar un tiempo semanal para ejecutar y evaluar sus experimentos.

- **Comunicación entre equipos:** Otro insight que se identifica es que las startups con un crecimiento más acelerado son aquellas que han creado mecanismos internos de comunicación de las áreas, ya sea por medio de un laboratorio de experimentos o por medio de unos “team meetings” preestablecidos.

Parece lógico, pero la gran ventaja de las startups es la rapidez, que a su vez depende de la agilidad y la capacidad del equipo interno para comunicarse y trabajar juntos hacia el mismo objetivo. Esto en la fase de escalar es complejo, porque la empresa pasa de ser 10 personas a duplicarse o ser más de 100 miembros, lo cual crea “silos organizacionales” que terminan ralentizando el proceso y la ejecución de cualquier proyecto.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

Si bien una startup crece, no puede perder de vista la comunicación entre áreas y parte de su cultura debe ser romper dichos silos, pues para realmente ser user-centric y data-driven, todas las personas deben participar y tener en el propósito que prima es el crecimiento no el proceso, ni la jerarquía.

- **La experimentación como parte de los OKRs:** Al profundizar más en los análisis de las startups que han logrado un buen proceso de escalamiento y que su crecimiento es exponencial, se encuentra que tienen una práctica esencial, incluir dentro de los objetivos de cada área y sus indicadores la experimentación. Cuando la experimentación hace parte de la cultura, esta debe estar alineada con el día a día y la visión del equipo, siendo lo más natural incluir al menos un objetivo clave en cada una de las áreas que esté relacionado con experimentar, innovar y estar en constante movimiento.

Por el contrario, las startups que no logran tener una buena cultura de experimentación y les cuesta mucho crecer, tienen como problema principal que los experimentos son un adicional y el equipo lo toma como un proyecto o una tarea “Nice to have”, pero no como un deber ser. Por esto, es importante comprometer a las personas y los equipos con el crecimiento, si bien no están involucrados en el día a día del crecimiento y tienen como prioridad la compañía del hoy, deben comprender que una startup crece y se renueva en poco tiempo y esto es algo que se debe ver reflejado en la cultura de trabajo.

Pero entonces, ¿cómo pueden las startups experimentar? Para esto existen diversas herramientas y métodos de experimentación y las que Rockstart sugiere y utiliza con todas nuestras startups son las siguientes:

- **A/B testing:** La prueba A/B, en su forma básica, es el proceso de comparar dos versiones de algo (producto, servicio, diseño, landing, etc.) y medir la diferencia de rendimiento. Se comparan dos versiones (A y B) de una sola variable, que son idénticas excepto por una variación que podría afectar el comportamiento de un usuario. Después de crear las dos variaciones, se le da una versión a un grupo y la otra versión al otro grupo y de allí se comparan los resultados. Este es un test que no solo aplica para este engranaje, es muy utilizado en el marketing para poder medir la eficiencia de las campañas, las landing pages y los mensajes en general. El punto de esta prueba se trata de lograr poder tener dos variables muy concretas a comparar, pues si se hacen dos variables radicalmente diferentes, será muy difícil saber qué funcionó y qué no funcionó.

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

- Encuesta sobre Product market fit:** Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, no existe una única forma de medir y saber si se ha logrado obtener Product market fit, sin embargo en términos de experimentación hay una forma de aproximarse a tener esta data, haciendo una encuesta muy simple de retroalimentación, como se realiza al pedir el NPS o la satisfacción de cualquier servicio que se presta, pero preguntando a nuestros usuarios: ¿Cómo se sentirían si ya no pudieran usar este producto? Las posibles respuestas son: a.) Muy decepcionado b.) Algo decepcionado c.) Nada decepcionado d.) No me interesa. O ya dejé de usarlo.

El objetivo aquí es encontrar los usuarios que se sentirían muy decepcionados sin acceso a nuestro producto. Si se captura al menos el 40% o más de los usuarios que no pueden vivir sin nuestro producto, entonces se sabrá quiénes son nuestros usuarios objetivo y también si tiene un negocio que está listo para escalar. Por ejemplo, cualquier negocio exitoso de SaaS que tenga un crecimiento sostenible tienen al menos un 40% de usuarios que se sentirían decepcionados de perder el acceso a su producto.

- Herramientas para medir el producto:** Existen varias plataformas que permiten analizar el producto y la experiencia del usuario en tiempo real, de tal manera que sea posible tener mapas de calor, recorridos en pantalla grabados y otros insights de usabilidad de nuestra plataforma.

Algunas de estas herramientas recomendadas son: Hotjar, Mixpanel, Segment, Flurry, Crazy egg, Amplitude, Sherlock, entre otras. Todas estas herramientas con diferentes funcionalidades, pero lo más importante de estas es poder incluir dentro del equipo el buen hábito de medir y aprender a optimizar cada proceso y experimento basado en los insights obtenidos de los usuarios. Así, estas herramientas son indispensables para la fase de Scale, pues son las que van a permitir tener mucha más data de cada experimento nuevo que se desarrolle.

- NPS:** Como se presenta en detalle en el e-book “Lo que no se mide, no existe” el NPS es una métrica fundamental de producto que permite entender quiénes de los usuarios son promotores y quiénes son detractores en una escala de 0 a 10. Además de lo útil de esta métrica, el NPS es una herramienta poderosa para los test de cualquier experimento de producto que se realice, porque en el momento en que se sea una startup con un enfoque de “Product led growth”, seguramente medir el NPS en diferentes pasos de la experiencia y de manera aleatoria, permitirá encontrar cuellos de botella de la experiencia del usuario y orientar los experimentos de optimización en torno a estos hallazgos.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

□ **Test de factibilidad:** Es una técnica diseñada para que ingenieros encuentren áreas en donde identifiquen problemas. En fases posteriores en donde las startups tienen equipos de producto mucho más generosos se pueden contratar ingenieros de testeo automático para encargarlos de encontrar bugs y problemas de desarrollo que deben solucionarse para entregarle valor a los usuarios de manera efectiva.

□ **User testing (test de usabilidad):** Trata de estar testeando continuamente las ideas y prototipos con usuarios reales y clientes. No solo testean cuando el prototipo o la idea está lista, ellos constantemente validan y refinan las ideas, así como recolectan nuevos insights. Un User test va más allá de testear la usabilidad, son para testear el valor de las ideas y si los clientes comprarían esto o no y por qué no.

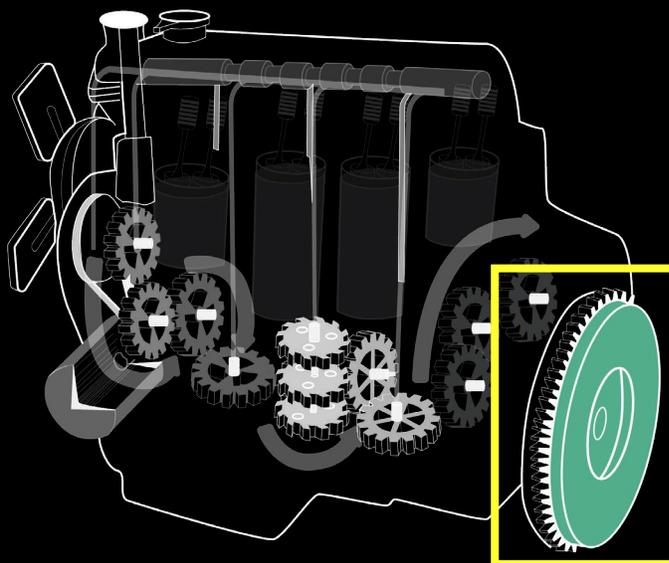
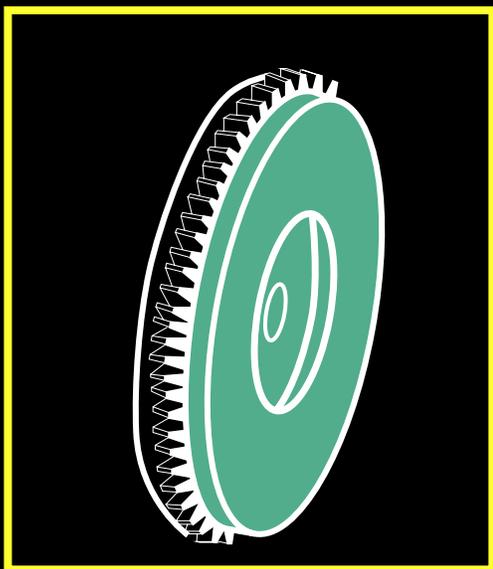
La forma más fácil de hacerlo es por medio de un prototipo simple en donde se pida a algunos usuarios cercanos un tiempo para navegar la plataforma y que se pueda observar en silencio y evaluar el journey y el recorrido de cada experiencia del producto. Esto es transversal a todas las fases, pero es mucho más útil cuando se tiene un equipo de producto más robusto que pueda responder rápidamente a las demandas de los usuarios, pues en fases de ideación es difícil poder implementar cada uno de los cambios de manera ágil.

## CASO DE ESTUDIO

### ePayco

*El equipo de ePayco, la plataforma de pagos online colombiana, construyó su propio método de referidos similar al que utilizan otras empresas, en donde han obtenido una estrategia de crecimiento bastante efectiva. El método consiste en lo que ellos llaman "Sistema de aliados", un módulo adicional en el producto que le permite a los usuarios referir nuevos clientes y obtener un porcentaje de comisión entre el 5% y el 15% de manera permanente a perpetuidad. Esto inició como un experimento de 500 clientes y así han logrado llegar a tener hasta 10 referidos por cliente en promedio y los usuarios obtenidos por este canal tienen una tasa de conversión del 90%, lo cual les permite tener, como ellos lo mencionan, un equipo de clientes trabajando para ellos para atraer nuevos clientes y se convierte en el canal de adquisición más efectivo, con un gran volumen y un CAC bajo.*

## 07



# CULTURA DE CRECIMIENTO

## LLEVARLO A TODA LA EMPRESA

Ahora que hemos entendido a detalle toda la máquina de crecimiento y cada uno de los engranajes que la compone, es momento de retomar el tema del Growth mindset y la cultura. Como es evidente durante todo lo que hemos mencionado anteriormente, el Growth no es una tarea única del líder de "Growth" o del área de mercadeo, una buena startup sabe identificar cómo cada una de las áreas aporta al crecimiento y en definitiva aunque existan equipos más robustos, lo más importante es que la estrategia de crecimiento esté atada a la visión de levantamiento de capital y por ende al menos un fundador debe estar involucrado en este proceso de creación y optimización de esta máquina.

**EL CRECIMIENTO DE LA  
EMPRESA RECAE EN LA  
CULTURA Y EN EL EQUIPO  
ENTERO.**

Pg. 89

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

ENGRANAJE DE MARKETING

ENGRANAJE DE VENTAS

ENGRANAJE DE PRODUCTO

ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

A partir de nuestra experiencia trabajando con startups hemos visto que el crecimiento pareciera ser una tarea evidente que todos los fundadores reconocen como un must dentro de sus listas diarias, sin embargo algunos se quedan en lo más superficial de lo que esta tarea significa. Antes de lanzarse a contratar un equipo de growth, los fundadores deben asegurarse de que la cultura base de crecimiento exista. Si bien esta visión varía según la etapa de crecimiento de la startup, los objetivos comerciales, sus métricas clave y los recursos que poseen, hay algunas prácticas importantes que deben tenerse en cuenta como la estructuración del equipo y la cultura.

Para esto en Rockstart nos gusta entender al equipo entero de una startup como un círculo virtuoso que tiene como norte el crecimiento. Si lo ejemplificamos con la siguiente gráfica, independientemente de los recursos y los engranajes que incluyamos un buen equipo debe tener en el centro un hero metric o un indicador transversal que se convierta en el lenguaje en común de todos y traducirlo por medio de datos y conocimiento del usuario que se comparte entre áreas. Sin embargo, la realidad es que normalmente la mayoría de las startups al crecer tienden a construir equipos separados según las necesidades que van encontrando y les asignan métricas y objetivos claves independientes, esto resulta siendo desfavorable para el crecimiento del negocio.

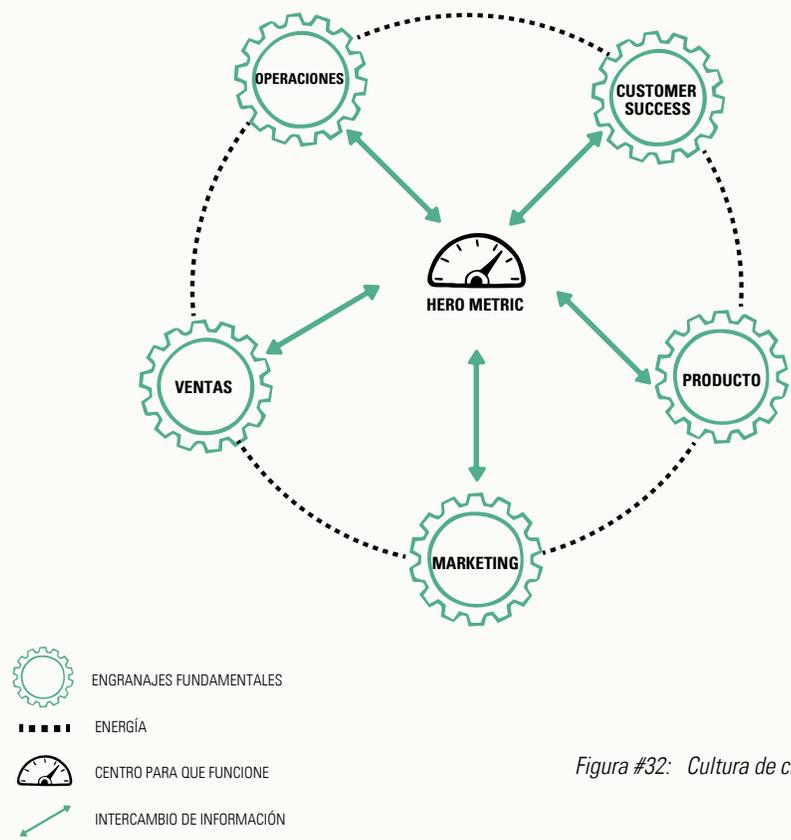


Figura #32: Cultura de crecimiento en el equipo

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

La cultura recae en la organización del equipo, al final se trata de incluir los engranajes correctos para cada modelo de negocio y asegurarse que no sean lineales ni independientes, sino que por el contrario tengan mecanismos de comunicación constantes para que les permita estar alineados y retroalimentarse entre sí para poder graduar la máquina de crecimiento. Por ejemplo, el tema del Hero metric, el cual en otros marcos conceptuales se conoce como el **“North star metric”**, es en realidad la forma en que un mismo equipo puede encontrar un lenguaje en común para trabajar hacia un mismo norte y relacionarse con las otras áreas para que todas a pesar de sus tareas operativas funcionen con una visión de crecimiento. Así que, lo primero para esto es lograr escoger un hero metric transversal a todas las áreas, el cual sea claro, fácil de medir y accionable en el corto tiempo.

Ahora, teniendo el hero metric claro, tendremos el objetivo de crecimiento hacia donde esperamos que el motor funcione, pero esto no es lo único que necesitamos. Además del hero metric es necesario incluir un líder por cada una de las áreas que tenga dentro de sus OKRs o sus responsabilidades la visión de crecimiento de su propio engranaje y para esto es necesario construir espacios donde todos los líderes se reúnan a compartir su visión y sus experimentos. Por ejemplo, el líder de Marketing puede compartir sobre los experimentos de adquisición, los canales, el CAC y cómo esto afecta positivamente al crecimiento del hero metric, mientras que los encargados del producto pueden hablar sobre las optimizaciones y los test que han ejecutado para tener una mejor usabilidad y por ende retener a sus usuarios e impactar el hero metric de manera positiva y las personas de Customer Success pueden compartir sus estrategias para tener un Net churn negativo que al final también impacta en el crecimiento del hero metric.

Con esto, no queremos decir que toda startup necesite incluir los mismos engranajes, pues la realidad es que en etapas tempranas muy seguramente una misma persona cumple varios roles a la vez, pero lo más relevante es que a pesar del punto en el que se encuentre la empresa se logre construir una base sólida de crecimiento que en el tiempo se podrá replicar. Para esto, el siguiente elemento que incluimos en la gráfica son los datos y el conocimiento del usuario, como lo mencionamos desde el principio el entendimiento del Buyer persona, el User persona y el ICP es la energía para accionar el motor, pero además los datos son la forma de calibrar o aceitar dicho motor, pues sin datos no sabremos qué parte de la máquina hay que ajustar. Entonces, los datos deben funcionar como un canal de comunicación per se, es importante que todos los equipos midan cada cosa que hacen y que además lo puedan compartir con los demás, pues posiblemente un hallazgo del equipo de producto puede repercutir en gran medida en el trabajo de todos los demás como por ejemplo la prospección de los posibles clientes.

## INTRODUCCIÓN

## GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING ENGRANAJE DE VENTAS ENGRANAJE DE PRODUCTO ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

## CULTURA DE CRECIMIENTO

No obstante, esta es una labor bastante complicada, pues dentro de los equipos suelen haber intereses individuales que priman y esto per se es un obstáculo para el crecimiento de cualquier startup. A veces dichos intereses suelen surgir de los mismos OKRs que como líderes establecemos al equipo, pues sin quererlo se envía un mensaje erróneo y entre áreas empiezan a haber confusiones que hacen que los engranajes vayan a ritmos diferentes y en direcciones opuestas. Para esto es importante aclarar a todos los equipos y miembros el norte de crecimiento y poder ejemplificar cómo cada uno contribuye a dicho crecimiento.

En nuestra experiencia los líderes más excepcionales utilizan diferentes estrategias, pero una muy común es atraer el talento más calificado y empoderarlos con la visión de crecimiento. Si dentro de los líderes de cada área hay personas que no tengan el crecimiento como una meta clara, a futuro habrá roces y obstáculos que se verán reflejados en la capacidad de la startup de pasar de fase en fase de manera rápida y acertada. Por esto, muchas veces lo más indispensable que necesitamos que toda persona del equipo tenga es la comodidad de crecer de manera rápida, lo que muchas veces se traduce en caos y desorden que para algunas personas puede resultar bastante incómodo.

Por último, toda la analogía de la máquina nos permite ejemplificar de manera sencilla cómo realmente el trabajo de cada equipo repercute en el de los demás y por ende en el crecimiento del negocio. Al final lo importante no es si estamos en una fase en la que nuestro motor acciona una patineta o si ya estamos con un motor con la capacidad accionar un carro, lo importante es saber que tenemos un motor que se alinea día a día y que en la medida en que aprendemos de nuestros usuarios y medimos mejor, tenemos la capacidad de ajustarlo para crecer. Este es un esfuerzo que no termina nunca y no tiene ni principio ni fin, pues de nuevo el juego de las startups se trata de crecer y ser los líderes de un mercado, ya que las grandes transformaciones nunca ocurren de una única manera, no hay fórmulas ni caminos preestablecidos, sino más bien un conjunto de acciones que suman al crecimiento entero; Jim Collins lo ejemplifica en su libro *Good to great* como un “Flywheel” que asemeja el proceso de empujar implacablemente un volante gigante y pesado, giro tras giro, generando impulso hasta un punto de avance, y más allá. Para nosotros estos giros son el trabajo de cada engranaje, que al final terminan accionando un gran motor.

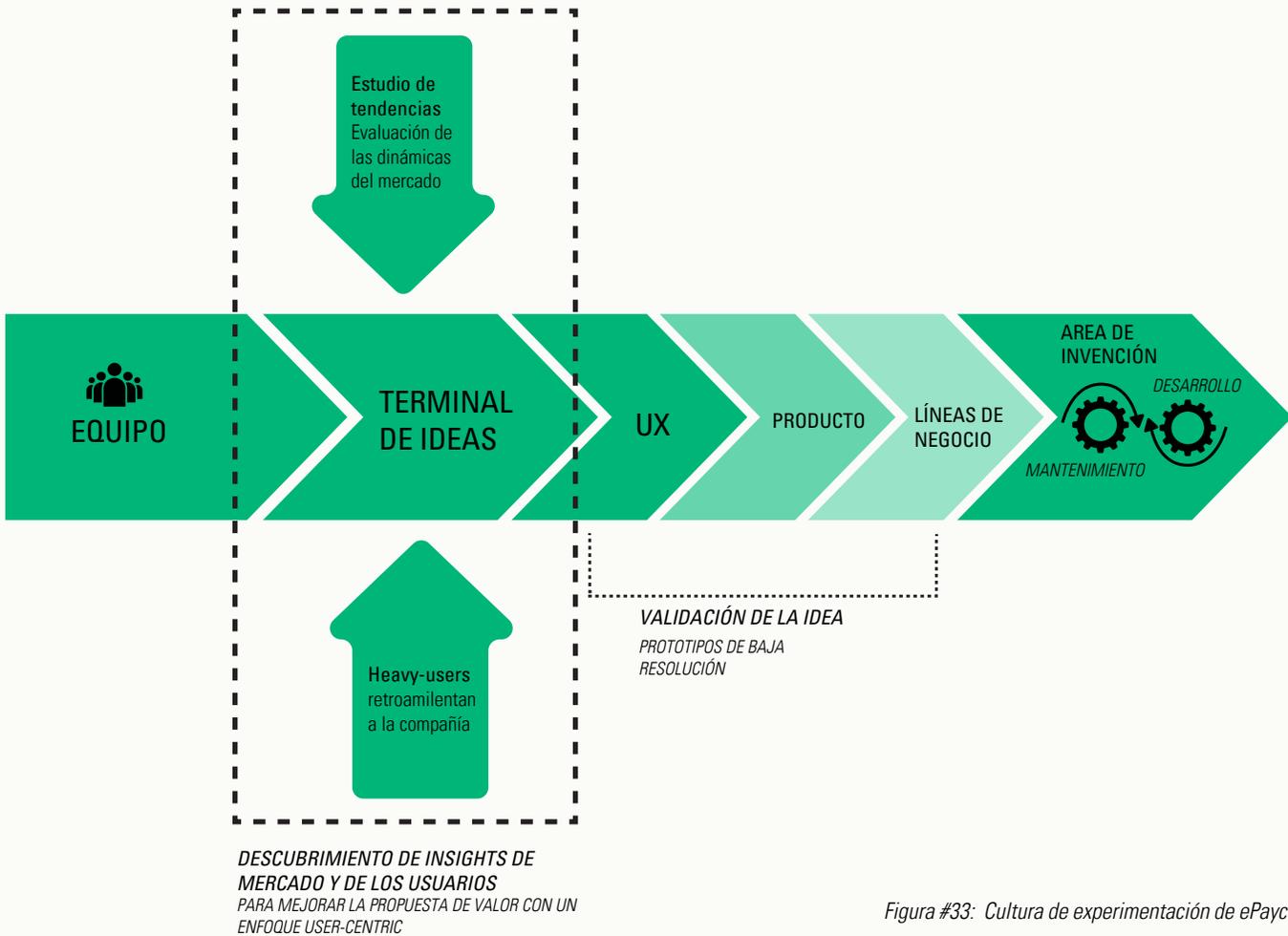


Figura #33: Cultura de experimentación de ePayco

## CASO DE ESTUDIO ePayco

*ePayco ha construido un modelo de experimentación que repercute en toda su cultura. Como se puede ver en la Fig. # 33, el proceso de innovación surge a partir de tres fuentes de información fundamentales: el equipo interno, estudios de tendencias y escuchar al usuario. Las ideas y los insights que se derivan, se plasman en un tablero de ideas en donde las tres áreas convergen en definir qué tipo de necesidades y proyectos pueden tener más potencial para priorizarlas. Una vez se definen el o los proyectos en los que tiene sentido comenzar a experimentar, se empieza a prototipar estas ideas.*

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

*Cuando tienen el prototipo con ayuda del equipo de producto se evalúa en qué otras áreas puede tener impacto, y cómo se pueden alinear los distintos equipos para ejecutarlo de manera exitosa en el mercado.*

*Cabe resaltar que en la ejecución de estas nuevas líneas de producto, funcionalidades, servicios, API's, entre otras, el área de producto se apoya en lo que en ePayco denominan "células" que se dividen en dos grupos: la primera célula se encarga de hacer el desarrollo del nuevo proyecto, mientras que la segunda busca realizar un mantenimiento continuo de la plataforma y corregir rápidamente los bugs y los errores que puedan surgir a partir del nuevo desarrollo.*

*En Epayco han implementado esta metodología desde que comenzaron a operar. Hoy aún la mantienen y se deben destacar algunos de los casos de éxito que han logrado:*

- One page checkout:** A principios de 2018 encontraron que la experiencia de usuario de Stripe y Paypal era superior al resto de las pasarelas debido a que tener una única página para realizar el pago minimiza las fricciones en la usabilidad de la pasarela e incrementa el número de transacciones exitosas. Sin embargo, este feature era exclusivo de estas dos plataformas y solo estaba en Estados Unidos. Una vez entendieron la oportunidad decidieron hacer su propia versión de one page checkout en Colombia, que tuvo como resultado ser los pioneros de esta funcionalidad de pasarelas de pago en el país. Posteriormente, otras pasarelas de pago comenzaron a implementarlo dentro de sus soluciones.
- Link de pago:** Al igual que con el One checkout, el equipo de ePayco pudo identificar en el mercado de India que su tipo de cliente tenía comportamientos similares a los de Colombia, notaron que había un gran auge de transacciones de comercio electrónico y entendieron que en cierta medida estaba ocurriendo lo mismo en el país. Analizando India pudieron ver que la principal herramienta de pasarelas de pago en es a través de links de pago. Decidieron validar esta hipótesis con sus clientes activos en Colombia y algunos de sus heavy users, que tenían un alto volumen de transacciones y demandaban esta solución.

*Hoy esto hace que los experimentos sean uno de los motores más potentes de crecimiento de ePayco y les ha permitido llegar a puntos de crecimiento de hasta el 300% anual y un crecimiento promedio mensual del 15%.*

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER SUCCESS

 ENGRANAJE DE ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

# BIBLIOGRAFÍA

## *RECOMENDADA*

1. Predictable Revenue: Turn Your Business Into A Sales Machine With The \$100 Million Best Practices Of Salesforce.com - Aaron Ross.
2. Drive Growth by Picking the Right Lane — A Customer Acquisition Playbook for Consumer Startups - <https://review.firstround.com/> - Dan Hockenmaier founder of growth strategy firm Basis One.
3. 7 Growth Hacking Strategies for Startups in 2021| Infographics Included - 7 Growth Hacking Strategies for Startups in 2021| Infographics Included | Sales Loves Marketing - Joran Hofman.
4. Head of Customer Success at Leadfeeder.
5. Blitzscaling - Reid Hoffman, cofundador de LinkedIn.
6. Lean Analytics - Benjamin Yoskovitz, Alistair Croll.
7. Inspired: How to Create Tech Products Customers Love - Marty Cagan.
8. Hooked: How to Build Habit-Forming Products - Nir Eyal.
9. Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days - Jake Knapp.
10. The Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to go from \$0 to \$100 Million - Mark Roberge

INTRODUCCIÓN

GROWTH MINDSET

 ENGRANAJE DE  
MARKETING

 ENGRANAJE DE VENTAS

 ENGRANAJE DE PRODUCTO

 ENGRANAJE DE CUSTOMER  
SUCCESS

 ENGRANAJE DE  
ESCALAMIENTO

CULTURA DE CRECIMIENTO

# CONTENIDO

## *RECOMENDADO*

Webinar | **Nuevo escenario del mercado SaaS en Latam** - Acsendo

### **Curso sobre emprendimiento de Rockstart**

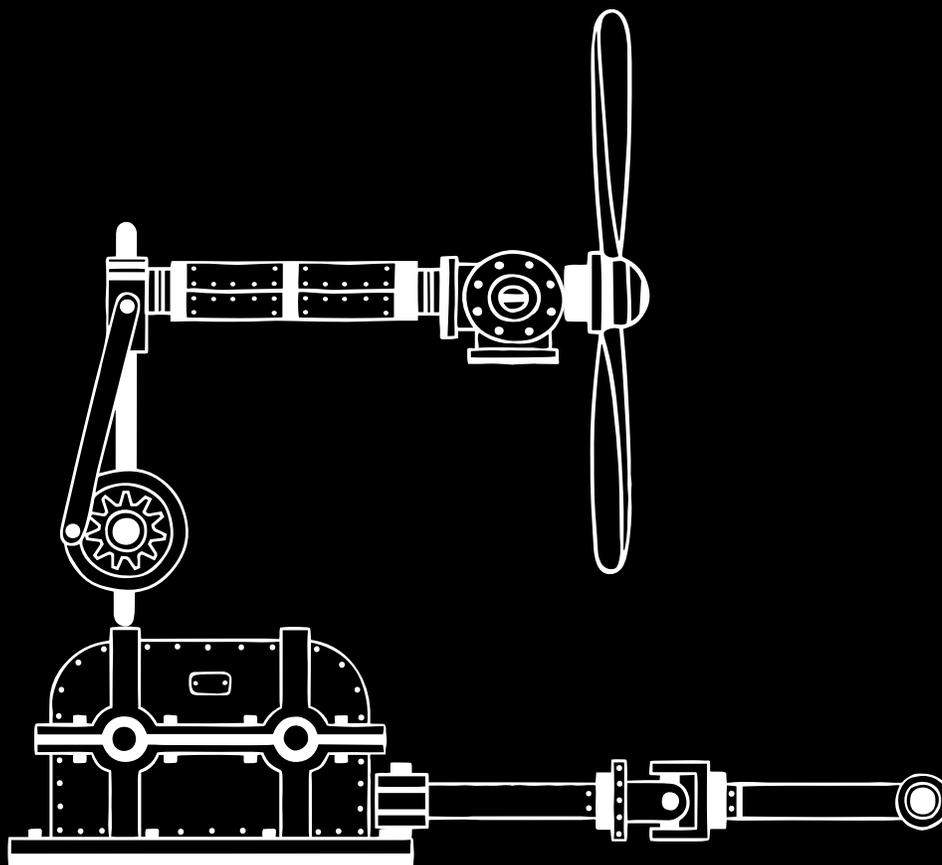
Webinar | **Formas de financiación con invitado especial:** Simon Borrero -  
Rockstart Latam

### **Canal de youtube de Rockstart Latam**

**Startups que enamoran** | E-book sobre producto - Rockstart Latam

**Glosario de términos de Growth y producto en startups** | Rockstart Latam

**Curso sobre Marketing digital-** Luis Betancourt



**rockstart.**

*VISITANOS EN:*



@rockstartlatam



[https://www.youtube.com/  
user/RockstartAccelerator](https://www.youtube.com/user/RockstartAccelerator)



[www.rockstartlatam.com](http://www.rockstartlatam.com)