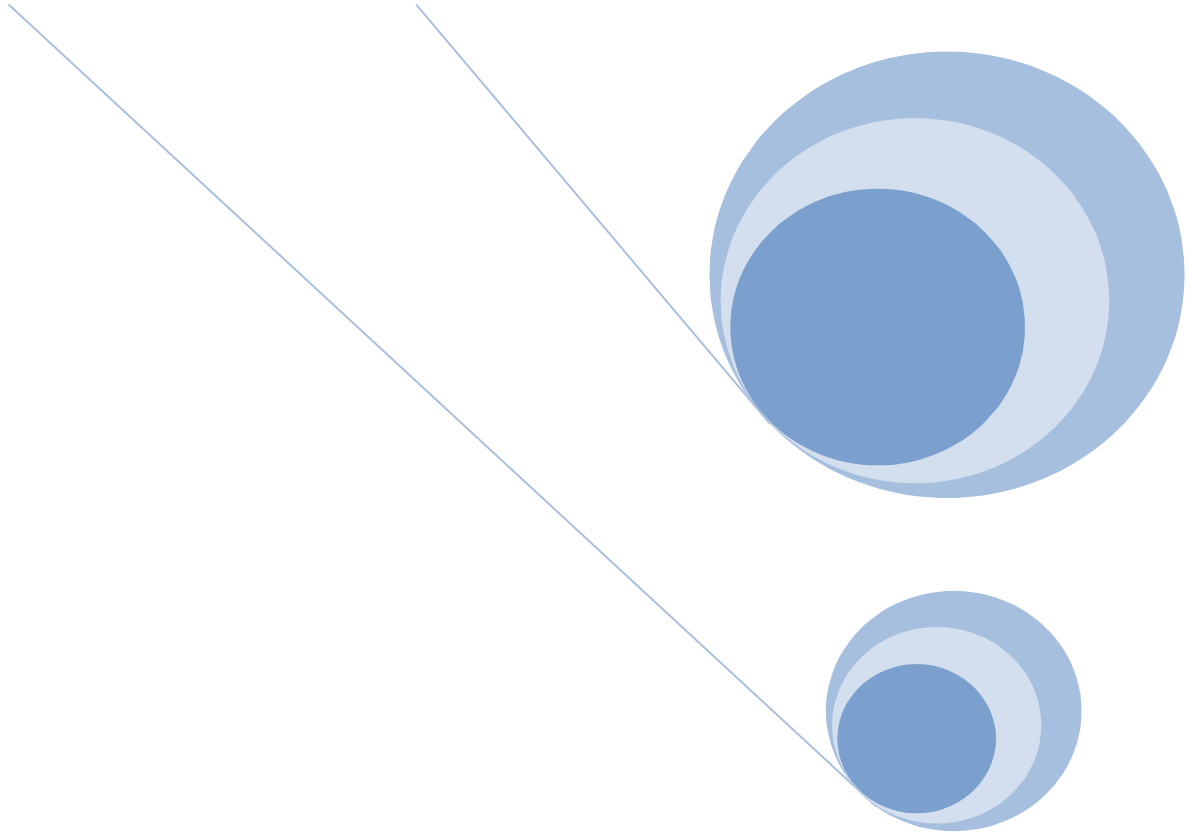




Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
**CONSEJERÍA DE EMPLEO,
FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO**

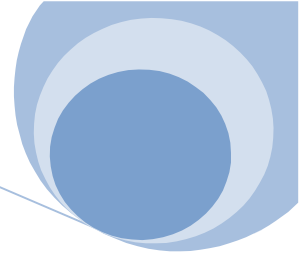


Los Motores de Crecimiento en una Startup

Basado en el libro “El Método Lean Startup” de Eric Ríes

Área de Emprendedores





CONTENIDO

1.- INTRODUCCIÓN

2.- CONCEPTO DE STARTUP

3.- EL APRENDIZAJE VALIDADO

4.- EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (PMV)

5.- LA CONTABILIDAD DE LA INNOVACIÓN

5.1. - ANÁLISIS DE COHORTES Y SPLIT-TESTS

5.2. - EL VALOR DE LAS TRES A

6.- PIVOTAR O PERSEVERAR

7.- MOTORES DE CRECIMIENTO

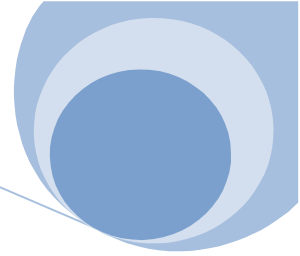
7.1. - EL MOTOR DE CRECIMIENTO “PEGAJOSO” (Sticky engine)

7.2. - EL MOTOR DE CRECIMIENTO VIRAL (Viral engine)

7.3- EL MOTOR DE CRECIMIENTO REMUNERADO (Paid engine)

7.4.- CUESTIONES TÉCNICAS SOBRE LOS MOTORES DE CRECIMIENTO

BIBLIOGRAFÍA, BLOGS Y ENLACES WEB DE REFERENCIA



1.- INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar a analizar los motores de crecimiento de una startup, parece lógico asegurarnos de conocer bien qué es exactamente una “Startup”, así como otros conceptos clave en el documento desarrollado a continuación.

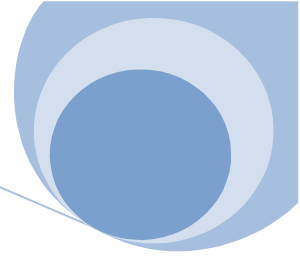
El aprendizaje validado, el producto mínimo viable, la contabilidad de la innovación, son expresiones, entre otras, acuñadas por el autor del libro al que hacemos referencia en el apartado siguiente y en el que nos hemos basado para nuestra exposición.

Todas ellas son necesarias para que podamos llegar a comprender la filosofía del método y nos permitirá adentrarnos poco a poco en el interior del mismo. Hay muchas más, pero hemos seleccionado las más relevantes.

2.- CONCEPTO DE STARTUP

Así pues, ¿qué es una startup?. Según el libro “El Método Lean Startup”, de Eric Ries, volumen en que se basa el texto a continuación, “es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”, independientemente del tamaño de la misma, del sector económico, de la forma jurídica y de su finalidad, es decir, ya sea una agencia gubernamental, una entidad sin ánimo de lucro o bien una empresa con inversores financieros, orientada a la obtención de beneficio económico en el sentido más estricto de la palabra.





Al describir una startup, es necesario incorporar el término “Innovación”, aunque en el sentido más amplio de la palabra. Este tipo de empresas recurren a la innovación de diversos tipos: nuevos descubrimientos científicos, reutilización de tecnología existente para usos nuevos, nuevos modelos de negocio que aprovechen valores escondidos, o bien, llevar un producto o servicio a un nuevo lugar.

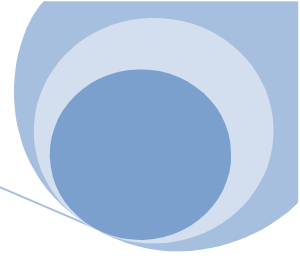


3.- EL APRENDIZAJE VALIDADO

El aprendizaje validado es un método riguroso para mostrar hacia donde seguir cuando la empresa se encuentra inmersa en la extrema incertidumbre en la que se desenvuelven las startups. Podemos definirlo como el proceso para demostrar a través de la experiencia, que un equipo ha encontrado información valiosa sobre las posibilidades presentes y futuras de la actividad empresarial.

Se trata de llevar a cabo experimentos frecuentes que permitan a los emprendedores probar todos los elementos de su idea. A veces es preciso para obtener pruebas, llevar las teorías a la práctica y construir nuevas versiones del producto, que obtengan mejores resultados con los clientes que las actuales. Utilizando el método de ensayo y error, podemos poner un producto en el mercado, aún sabiendo que está lleno de imperfecciones y esperar los resultados obtenidos. Analizar la situación y obtener feedback de los consumidores. En una startup no se sabe quién será el consumidor y que elementos encontrará valiosos.

Debemos saber, qué parte de nuestra estrategia está funcionando y cual no. Si se trabaja duro para averiguar que quieren los clientes y se adapta nuestro producto y

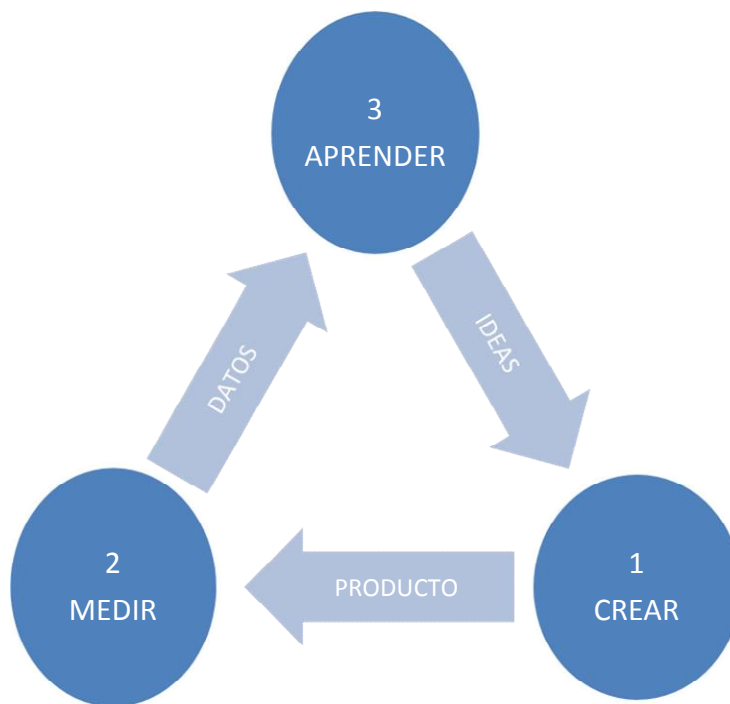


estrategia para satisfacerlos, entonces, nuestros esfuerzos serán productivos. Cuando comenzamos a entender que quieren los consumidores, entonces seremos capaces de mejorar el producto. Estos cambios positivos indican que nuestro aprendizaje es real.

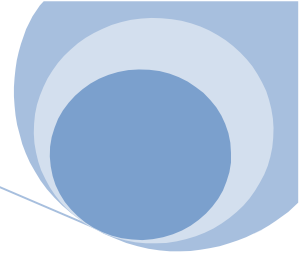
El aprendizaje es la unidad esencial para medir la evolución de una startup. El aprendizaje validado se sustenta en datos obtenidos de la experiencia que nos proporcionan los consumidores reales con la finalidad de descubrir si estamos en la senda correcta que nos llevará a construir un modelo de negocio sostenible.

4.- EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (PMV)

El producto mínimo viable, ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible; es la forma más rápida de acceder al circuito CREAR-MEDIR-APRENDER. Aprender con el mínimo esfuerzo.



Arriba la ilustración “Circuito de feedback de información CREAR-MEDIR-APRENDER”



El desarrollo de productos tradicional requiere un período de preparación y reflexión largo, y pretende obtener un producto perfecto. Sin embargo, el objetivo del producto mínimo viable es iniciar un proceso de aprendizaje; no pretende acabarlo.

La diferencia principal con el prototipo o prueba de concepto, es que éste, está diseñado para resolver cuestiones técnicas y de diseño, mientras que el PMV pretende probar hipótesis fundamentales del negocio.

El PMV no pretende ser perfecto. Se trata de una versión de un nuevo producto realizada con las funcionalidades mínimas para que pueda ser lanzado. La idea es vender este producto a clientes visionarios, los primeros usuarios. Antes de que un producto pueda venderse con éxito en los mercados, tienen que venderse a los llamados “primeros usuarios”, un tipo especial de consumidor que acepta un producto sin acabar, sin perfeccionar.

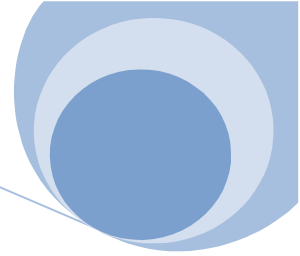
A este tipo de clientes lo que les preocupa fundamentalmente es ser los primeros en conocer o en utilizar un nuevo producto. Pero ¿cuáles son las motivaciones de estos clientes?. Si son productos de consumo, la cuestión es la emoción de ser el primero en probarlo y hacer ostentación de ello. En productos para empresas se trata de ganar ventaja competitiva obteniendo algo que los competidores aún no tienen aunque ello suponga asumir riesgos.

El PMV varía en cuanto a su complejidad; puede tratarse de simples anuncios o bien de prototipos bastante avanzados. El empresario debe decidir, pero ante la duda lo recomendable es simplificar.

Es importante saber cuántos elementos son necesarios para atraer a estos primeros usuarios, pues cada elemento extra es una forma de despilfarro y el retraso provocado por la realización de nuevas pruebas para estos elementos extra conlleva un enorme coste en tiempo y en dinero.

No debe preocuparnos en exceso la calidad ni convertirse esto en un obstáculo. Incluso un PMV de baja calidad puede ser útil para crear un producto de alta calidad. Debemos dejar de lado nuestros estándares de calidad y comenzar un proceso de aprendizaje.

Cuando vayamos a crear un producto mínimo viable debemos eliminar cualquier proceso que no nos lleve al aprendizaje que necesitamos.



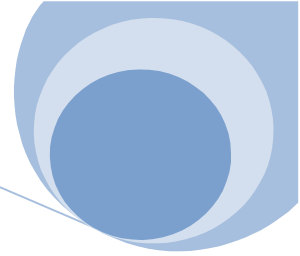
Los obstáculos más frecuentes en la construcción del PMV son:

- Cuestiones legales, fundamentalmente relacionadas con la protección de patentes, incluso a nivel internacional. Para ello se recomienda buscar asesoramiento legal.
- Temor a los competidores, a que estos nos roben la idea. Este pensamiento no tiene mucho sentido, puesto que “si un competidor puede ser más competitivo que una startup cuando conoce la idea, entonces la startup está condenada”. La manera de ganar ventaja es aprender más rápido que los demás.
- Riesgo como marca. El miedo a perjudicar a una marca nueva o ya consolidada, condiciona a los emprendedores. Se plantea como solución, lanzar el PMV bajo una marca distinta.
- Impacto en el estado de ánimo del equipo. Los PMV se diseñan y se dan a conocer aún con imperfecciones con la finalidad de obtener información relevante y aprendizaje validado; por tanto, es lógico esperar que en alguna ocasión se de el fracaso. El obstáculo en este caso es que si fracasa el PMV, es probable que los equipos pierdan la esperanza y abandonen el producto. La solución a este dilema es firmar un acuerdo que indique que no importan los resultados del PMV; que no se perderá la esperanza y no se abandonará.

5.- LA CONTABILIDAD DE LA INNOVACIÓN

A veces una empresa, fracasa con el PMV pero a cambio ha obtenido feed-back de los consumidores que le han aportado información y aprendizaje; por tanto pretende reivindicar el éxito a pesar de haber fracasado. Para ello necesitamos un enfoque disciplinado y sistemático para saber si estamos progresando y descubrir si estamos obteniendo aprendizaje validado. Este sistema se llama Contabilidad de la Innovación.

La contabilidad estándar no sirve para evaluar a los emprendedores. Las startups son demasiado imprevisibles. Para ello se crea la contabilidad de la innovación, que permite a las startups demostrar objetivamente que están aprendiendo a construir un negocio sostenible. Este método convierte un acto de fe, una previsión basada en intuiciones o en suposiciones, en un modelo financiero cuantitativo.



La contabilidad de la innovación funciona en tres etapas:

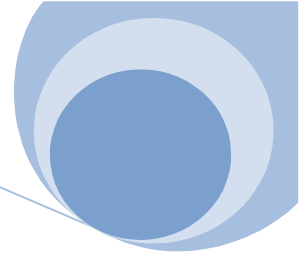
1ª ETAPA.- Usar un PMV para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa. El PMV permite a una startup proporcionar datos reales sobre su punto de partida para su modelo de crecimiento, tasas de conversión, tasas de suscripción y prueba, valor para el cliente de por vida, etc. y esto es valioso como base de aprendizaje sobre los consumidores y sus reacciones al producto. Los primeros experimentos deberían centrarse en la producción de contenidos más que en la publicidad.

2ª ETAPA.- Poner a punto el motor para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Una empresa puede dedicar tiempo a mejorar el diseño de su producto para que sea más fácil de usar por parte de los consumidores. Esto presupone que la tasa de activación de los nuevos consumidores es un factor clave del crecimiento y que su punto de partida es inferior del que a la empresa le gustaría. Para demostrar el aprendizaje validado, los cambios en el diseño deberían mejorar la tasa de activación de los nuevos clientes. Un buen diseño es el que hace cambiar el comportamiento del consumidor para mejor. Para conseguir un trabajo efectivo y unos resultados duraderos, la empresa deberá proponer unos indicadores claros para su punto de partida, una hipótesis sobre cómo mejorar estos indicadores y un conjunto de experimentos diseñados para probar esta hipótesis.

3ª ETAPA.- Pivotar o perseverar. Si en una startup no se progresa y ve cada vez más lejano el ideal de negocio sostenible deberá considerar la opción de PIVOTAR. Unos resultados cuantitativos pobres nos obligan a asumir el fracaso y crear la motivación, el contexto y el espacio para llevar a cabo una investigación cualitativa más extensa. Esta investigación produce nuevas ideas, nuevas hipótesis que hay que probar, llevando a un posible pivote.

Sucesivamente repetimos este simple ritmo: establecer el punto de partida, poner a punto el motor y tomar la decisión de pivotar o perseverar.

En una empresa, los vendedores son expertos en hacer propuestas y lanzar ofertas, los ingenieros están preparados para mejorar el rendimiento del producto y los diseñadores son buenos en facilitar su uso. Todas estas actividades en una organización tradicional bien gestionadas dan lugar a un aumento de beneficio como consecuencia de un incremento del esfuerzo conjunto. Si se ejecuta correctamente el plan, el trabajo duro aporta resultados. Sin embargo, este método de mejorar el



producto no funciona igual en las startups. Si estamos construyendo algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no aportará buenos resultados.

El esquema de la contabilidad de la innovación deja claro cuando la empresa está atascada y necesita un cambio de dirección.

En algunas ocasiones, una empresa puede obtener éxito como consecuencia de decisiones tomadas en el pasado, pero no a consecuencia de sus iniciativas actuales. Pero esta circunstancia queda oculta puesto que los indicadores generales de la empresa se incrementan.

A las cifras tradicionales que se usan para valorar las startups se les llama “**indicadores vanidosos**”, y la contabilidad de la innovación requiere que evitemos usarlas. Proporcionan una imagen lo más prometedora posible, y muestran un gráfico con forma de palo de hockey, reflejo de una empresa que está creciendo rápidamente.

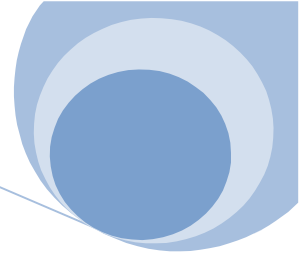
La contabilidad de la innovación no funcionará si una startup se deja engañar por este tipo de indicadores vanidosos. La alternativa es el tipo de indicadores que usamos para valorar nuestra empresa y nuestros hitos de aprendizaje, lo que llamamos “**indicadores accionables**”.

5.1. - ANÁLISIS DE COHORTES Y SPLIT-TESTS

El análisis de cohortes es una de las herramientas de análisis más importantes para una startup. Se basa en una premisa muy simple. En lugar de mirar los totales acumulados o las cifras brutas como ingresos totales o número total de clientes, debe analizar el comportamiento de cada grupo de consumidores que entra en contacto con el producto de forma independiente. Cada grupo es un “**cohorte**”.

Teniendo en cuenta los indicadores basados en cohortes nace el Split-test, un experimento en el que se ofrecen diferentes versiones de un producto al mismo tiempo. Observando los cambios en el comportamiento de los consumidores entre dos grupo, se pueden hacer inferencias sobre el impacto de las diferentes variaciones.

Lo ilustramos con un ejemplo:



Si una empresa quiere probar el diseño de un catálogo, puede enviar un modelo del mismo al 50% de los consumidores y un modelo diferente al otro 50%. Para asegurarse de que solo se valora el diseño, ambos catálogos deberán contener productos idénticos, siendo el diseño la única diferencia entre ambos. Para descubrir que diseño es más efectivo todo lo que debería hacer es seguir las cifras de venta de cada grupo de consumidores. Esta técnica es conocida como “**A/B testing**”

Ventajas del split-testing

- Revela cosas realmente importantes; por ejemplo, a veces los ingenieros y los diseñadores asignan mejoras a los productos que no tienen impacto desde el punto de vista del consumidor.
- A pesar de que parece difícil porque requiere una contabilidad y unos indicadores extra para registrar el comportamiento de cada variación, ahorra una gran cantidad de trabajo a largo plazo pues elimina los aspectos que NO son relevantes para los consumidores.
- Ayuda a los equipos a refinar su comprensión de lo que quieren y no quieren los consumidores.

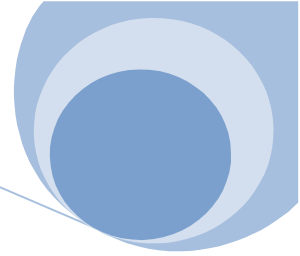
5.2. - EL VALOR DE LAS TRES A

Los indicadores deben cumplir las tres A; deben ser accionables, accesibles y auditables.

ACCIONABLE

Para que un indicador se considere accionable debe demostrar una clara relación causa-efecto. De lo contrario es un indicador vanidoso. Estos se alimentan de la debilidad de la mente humana; cuando las cifras aumentan la gente piensa que estas mejoras son consecuencia de sus acciones, de cualquier cosa en la que estén trabajando en ese momento.

Para evitar esto se crean los indicadores accionables. Cuando se entiende la relación causa-efecto, la gente es capaz de aprender de sus propias acciones. Las personas tiene una capacidad innata para aprender cuando reciben una evaluación clara y objetiva.



ACCESIBLE

Se trata de que los indicadores sean fáciles de entender para trabajadores y directivos. A veces resultan tan complicados que ni tan siquiera aquellos que tienen que tomar las decisiones los pueden interpretar correctamente.

El antídoto consiste en por una parte hacer los informes tan simples como sea posible para que todo el mundo lo entienda; por otra, ponerlos a disposición de todos los empleados, por ejemplo en una web, de tal forma que cada empleado pueda acceder a ellos en cualquier momento.

AUDITABLE

Un buen indicador debe ser auditable para facilitar, entre otras cosas, la asunción de responsabilidades. Necesitamos asegurarnos de que los datos son creíbles para los empleados.

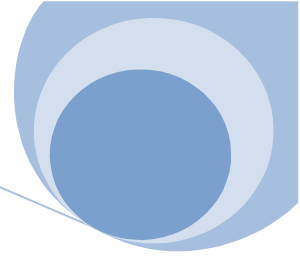
La solución es basa en que seamos capaces de probar los datos, de comprobar si los informes contienen datos reales. Los directivos necesitan tener la capacidad de hacer una comprobación de los datos de los consumidores reales.

6.- PIVOTAR O PERSEVERAR

Cada empresario se enfrenta a un reto primordial en el proceso de desarrollo de su producto: decidir cuándo pivotar o perseverar.

Si consideramos que la empresa está haciendo progresos suficientes como para creer que la estrategia inicial es la correcta debemos perseverar en esa línea de trabajo; en caso contrario lo más adecuado será realizar un cambio importante. A este cambio se le llama “**pivote**”. Lo describimos como una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

Un pivote requiere que se mantenga un pie anclado en lo que hemos aprendido hasta el momento, mientras que se hace un cambio fundamental en la estrategia para buscar un mayor aprendizaje validado.



7.- MOTORES DE CRECIMIENTO

Es el mecanismo que usan las startups para alcanzar el crecimiento sostenible, es decir, aquel que produce impacto a largo plazo.

Los consumidores nuevos, provienen de actos realizados por consumidores del pasado, los cuales llevan al crecimiento sostenible de cuatro formas:

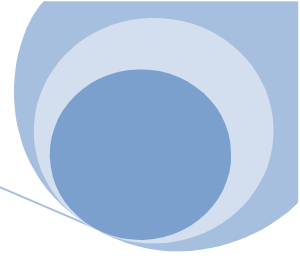
1.- El boca a boca. El entusiasmo de los consumidores satisfechos con el producto provoca un crecimiento natural del consumo.

2.- El efecto secundario del uso del producto. El conocimiento del producto cuando se usa, influye en la adquisición del mismo por parte de otros consumidores potenciales, por ejemplo en artículos de lujo, en los que se influye a través de la marca, o en otros servicios utilizados, como paypal, en cuyo caso es necesario, que la persona que cobra y la que paga dispongan del servicio.

3.- A través de la publicidad financiada. Las empresas utilizan la publicidad para conseguir nuevos clientes. Para que la publicidad origine un crecimiento sostenible, debe financiarse con ingresos, no con inversiones de capital, de tal forma que sea una financiación continuada. Cuando el coste de adquirir un nuevo cliente (coste marginal) sea menor que el ingreso que genera este cliente (ingreso marginal), el excedente (beneficio marginal) puede destinarse a conseguir más clientes. Cuanto mayor sea el ingreso marginal, más rápido será el crecimiento.

4.- A través de la compra o uso repetido. Algunos productos están diseñados para consumirse repetidamente, como los alimentos; otros en cambio están concebidos de tal forma que su compra o su consumo constituyen un acontecimiento único, como la organización de una boda o cualquier otro evento.

Estas formas de crecimiento sostenible en las empresas, impulsan un circuito de retroalimentación que Eric Ries llama “motores de crecimiento”; cuanto más rápido gire el circuito más rápidamente crecerá la empresa.



7.1. - EL MOTOR DE CRECIMIENTO “PEGAJOSO” (Sticky engine)

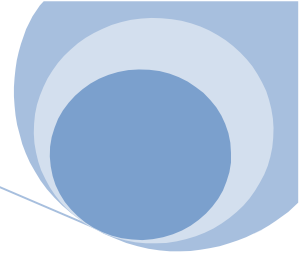
El motor de crecimiento pegajoso pretende atraer y retener a los consumidores a largo plazo. El cliente se encuentra con barreras de salida; es difícil que se vaya o deje de utilizar nuestro producto. Este tipo de motor es muy frecuente en empresas relacionadas con la tecnología, puesto que una vez que un cliente contrata con alguna empresa de este sector, resulta complicado cambiar, por ejemplo en las empresas de telefonía, informática o software. En ocasiones, los consumidores de tecnología, se sienten “atados” al vendedor.

Es por todo esto, que para que un producto de este tipo crezca, es necesario que se le ofrezca otro con unas características nuevas, mejores y convincentes o bien que esté extremadamente descontento con el que tiene.

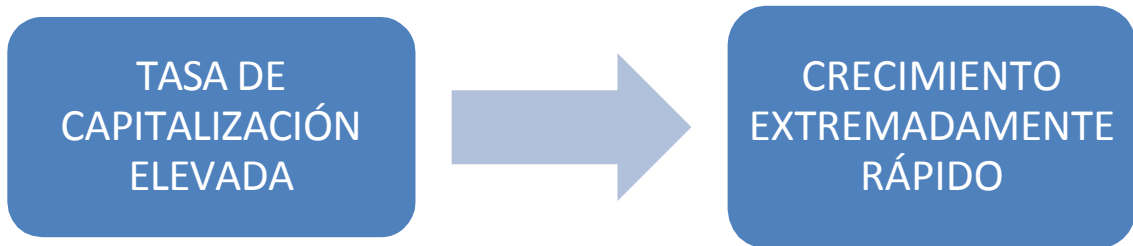
Las empresas que usan el motor de crecimiento pegajoso confían en tener una alta tasa de retención de consumidores y por tanto, siguen atentamente la tasa de abandono o deserción, la cual se define como la fracción de clientes que, durante un periodo de tiempo determinado no se mantienen fieles al producto.

Si la tasa de adquisición de nuevos clientes es superior a la tasa de deserción, la empresa crecerá.

La velocidad de crecimiento se determina por la tasa de capitalización, que no es más que el resultado de restar la tasa de deserción a la tasa de crecimiento natural.



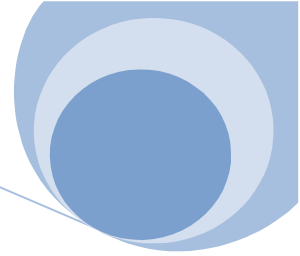
Tener una elevada tasa de capitalización da lugar a un crecimiento extremadamente rápido.



7.2. - EL MOTOR DE CRECIMIENTO VIRAL (Viral engine)

En el motor de crecimiento viral, el conocimiento del producto se expande rápidamente de persona a persona, de forma similar a como un virus se convierte en epidemia. Los productos que muestran un crecimiento viral en las empresas dependen de la transmisión de persona a persona como uso normal del producto. Los consumidores no actúan como evangelizadores intencionadamente, no corren la voz, como en el caso del crecimiento “boca a boca”. El crecimiento viral se produce automáticamente como efecto secundario del uso del producto por parte de los consumidores.

Podemos citar como ejemplos:

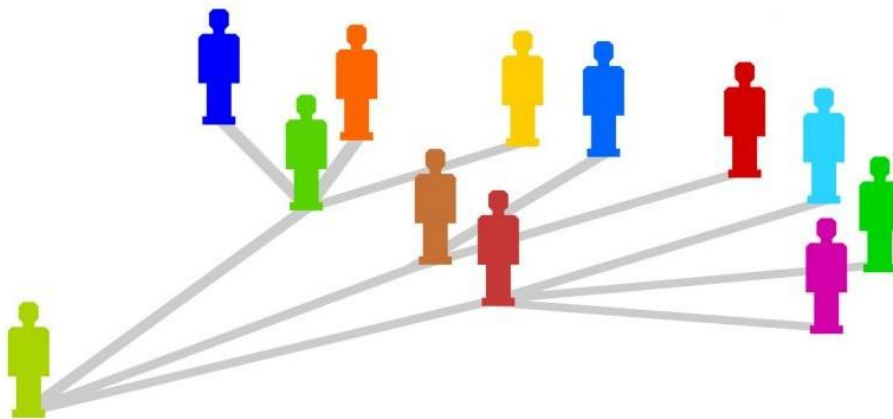


Caso Hotmail

En 1996 unos empresarios lanzaron un nuevo servicio de e-mail que ofrecía cuentas gratuitas a los consumidores. Al principio el crecimiento fue lento pues no podían permitirse una campaña de márketing extensiva. Pero realizaron una pequeña modificación al producto, que consistió en añadir al final de todos los mensajes el siguiente texto “consigue tu cuenta gratuita de e-mail en Hotmail”, junto con un link en el que se podía clicar. En seis meses habían conseguido más de un millón de nuevos clientes.

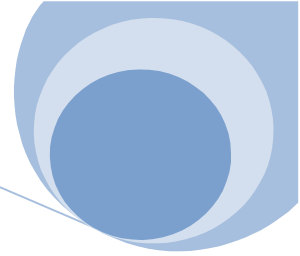
Caso Tupperware

Los clientes reciben comisiones por vender el producto a sus amigos y vecinos. Cada encuentro promocional es una oportunidad para vender los productos, así como para convencer a otros consumidores de que se conviertan a su vez en representantes de Tupperware.



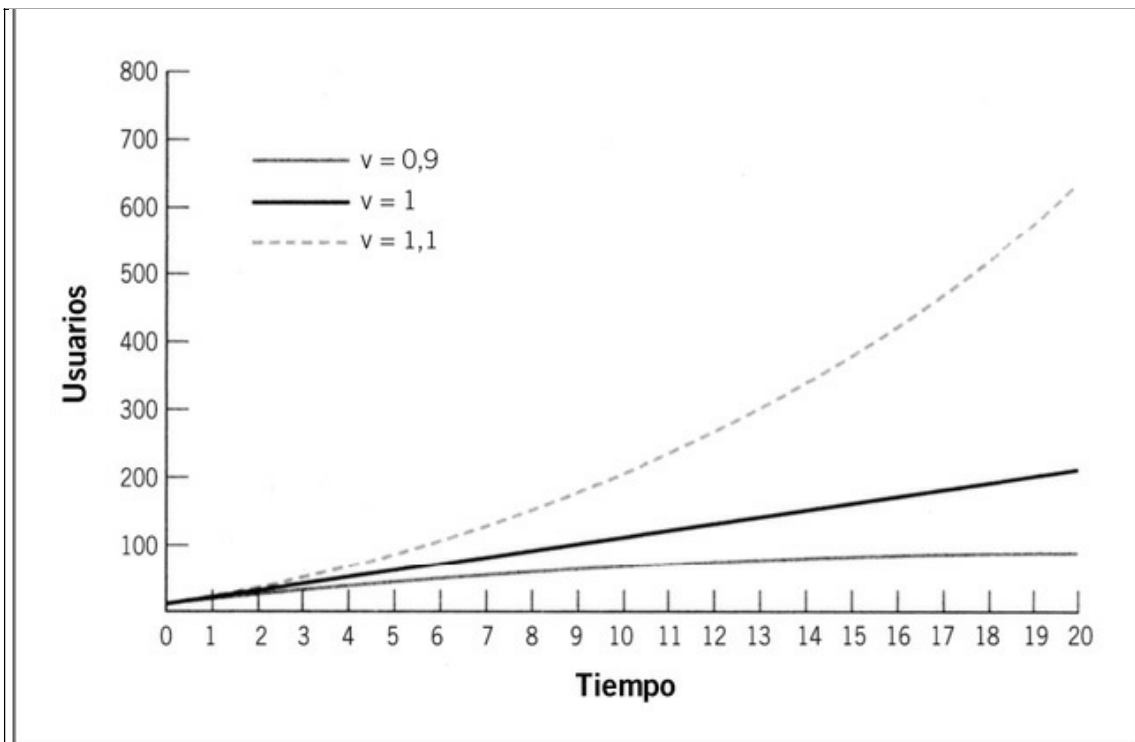
El motor viral está impulsado por un circuito de feedback que puede cuantificarse. Se llama circuito viral y su velocidad está determinada por el **coeficiente viral**. Cuanto mayor es el coeficiente más rápido se expande el producto.

El coeficiente viral mide cuantos nuevos consumidores usarán el producto como consecuencia de que se registre un nuevo consumidor; es decir, se trata de medir cuantos amigos traerá cada consumidor. Como cada amigo también es consumidor, traerá a su vez, más amigos.



Si un producto tiene un coeficiente viral de 0,1 esto supone que uno de cada 10 consumidores reclutará a un amigo; esta situación es insostenible. Significa que si se registran 100 consumidores, traerán a 10 amigos; estos diez amigos traerán solamente a un nuevo consumidor y el circuito dejará de existir.

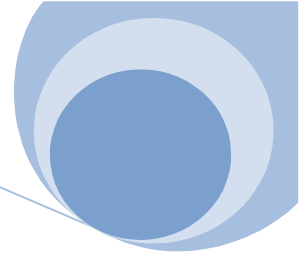
Ahora bien, si el coeficiente fuera mayor de 1,0 entonces cada consumidor reclutará a más de un nuevo consumidor, por lo tanto, el número de clientes aumentará exponencialmente.



En las empresas que basan su crecimiento en un motor de tipo viral, el incremento del coeficiente es determinante pues cualquier mínimo cambio en la cifra, provoca una modificación importante en el volumen de clientes futuros.

Muchos productos virales no cobran a los consumidores; confían en las fuentes de ingresos indirectas como la publicidad. Se trata de facilitar el registro de usuarios y la captación de amigos y por tanto su crecimiento.

En cualquier caso, entre los consumidores y las startups se da un intercambio voluntario de valor que puede ser monetario (Ej. Tupperware) o no (Ej. Facebook).



Los consumidores aportan valor a estas empresas, pues al invertir su tiempo y su atención en el producto hacen que sea valioso para los anunciantes.

7.3- EL MOTOR DE CRECIMIENTO REMUNERADO (Paid engine)

Las empresas que utilizan un motor de crecimiento remunerado pagan por conseguir clientes. Ya sea del modo tradicional, invirtiendo en la contratación de un comercial y un servicio de instalación del producto; o bien, a través de los sistemas actuales que existen en internet, como por ejemplo, Google AdWords, un servicio y un programa que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Los anuncios patrocinados de Adwords aparecen en los resultados de búsquedas.

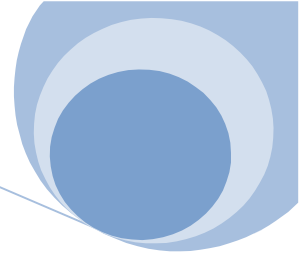
Si las empresas que utilizan un motor de crecimiento remunerado en cualquiera de sus variantes decide incrementar su tasa de crecimiento, lo puede hacer de dos formas: aumentando el ingreso que proporciona cada consumidor, o bien, minimizando el coste de adquirir un consumidor nuevo. Este es el funcionamiento del motor de crecimiento remunerado.

Es preciso tener en cuenta que algunos tipos de productos son incompatibles con el crecimiento viral.

Si los clientes están dispuestos a pagar más por el producto de lo que cuesta llegar a ellos a través de la publicidad, la empresa será capaz de crecer.

El consumidor paga una cantidad de dinero por el producto durante el tiempo que lo consume. A esto hay que deducir los costes variables para obtener el **valor del tiempo de vida, LTV (life time value)**.



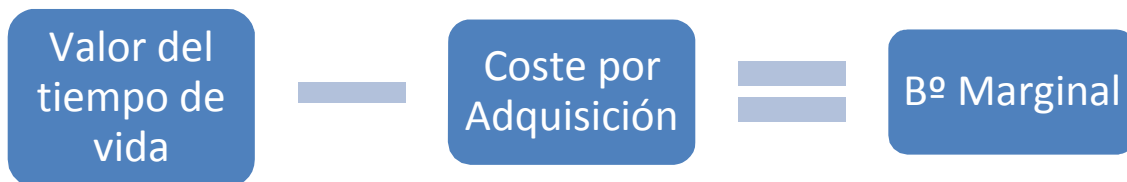


Este ingreso puede invertirse para crecer contratando publicidad. Esto supondría un coste llamado Coste Por Adquisición, CPA.

Si el producto tiene un valor (LTV) superior al coste (CPA), el producto crecerá:

Si $LTV > CPA \Rightarrow$ el producto crecerá

La diferencia entre el valor del tiempo de vida (LTV) y el coste por adquisición (CPA), se llama beneficio marginal, y determinará la velocidad de crecimiento.



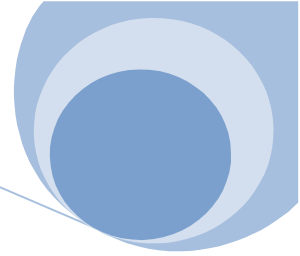
Si $LTV < CPA \Rightarrow$ el crecimiento se ralentizará.

Esta ralentización del crecimiento se podrá compensar con tácticas de “una sola vez”, como por ejemplo la inversión en capital o acciones publicitarias.

Las empresas que utilizan un equipo de vendedores como fuerza de salida, así como las empresas minoristas que confían sus beneficios en el flujo de clientes, también usan el tipo de motor de crecimiento remunerado.

Es necesario tener en cuenta que los motores de crecimiento también deben adaptarse al segmento de clientes al que vaya dirigido el producto.

Es habitual y lógico que a lo largo del tiempo el coste de adquisición del producto (CPA) se incremente debido a la competencia. Por tanto, para utilizar el motor de crecimiento remunerado, es preciso disponer de fondos suficientes para recompensar a un determinado grupo de consumidores.



7.4.- CUESTIONES TÉCNICAS SOBRE LOS MOTORES DE CRECIMIENTO

Desde el punto de vista técnico, las startups, pueden utilizar a la vez varios motores de crecimiento, sin embargo, esta opción no se perfila como la más indicada. Es más recomendable centrarse en un único motor de crecimiento, especializándose en todo aquello que se requiere para hacer que funcione.

La mayoría de los emprendedores ya tiene una idea formada sobre qué tipo de motor es más probable que funcione en su empresa; si no la tienen, tendrán que tomar contacto directo con los consumidores para obtener información sobre cuál parece más adecuado.

Una vez que se haya trabajado concienzudamente sobre un motor, puede considerarse pivotar a otro.

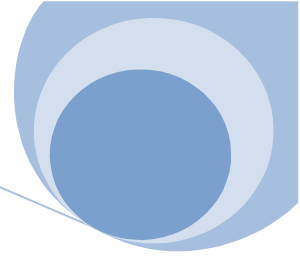
El término “**producto/encaje**” describe el momento en que una startup encuentra un amplio conjunto de consumidores que adquieren su producto.

A veces, si el mercado es malo, aunque se tenga un buen producto y un gran equipo, no se conseguirá el éxito.

Al final todos los motores de crecimiento se agotan. En algún momento, el conjunto de consumidores se desgastará. Este proceso puede darse un breve periodo de tiempo, o por el contrario en un periodo largo.

Con frecuencia las empresas piensan cuando ven crecer sus números que la empresa está creciendo; sin embargo puede ser que este crecimiento se deba única y exclusivamente al funcionamiento del motor, no a las mejoras realizadas en el desarrollo del producto; por tanto, cuando el motor se agota, se produce una crisis.

Las empresas pueden sufrir este problema continuamente; para ello es recomendable que gestionen diversas actividades poniendo a punto sus motores de crecimiento de forma simultánea y desarrollando nuevas fuentes para cuando los motores se detengan. Para ello se necesita una estructura organizativa, que llamamos **organización adaptativa**.



BIBLIOGRAFÍA, BLOGS Y ENLACES WEB DE REFERENCIA

- Eric Ries. El Método Lean Startup. Editorial Deusto. 2012.
- Startups, Estrategias y Modelos de Negocio <http://javiermegias.com/blog>. El coeficiente viral. ¿Es posible medir la viralidad?. 06/11/2012.
- Startups, Estrategias y Modelos de Negocio <http://javiermegias.com/blog>. ¿Entiendes el motor de crecimiento de tu modelo de negocio?. 05/02/2013.
- Dontknow. ¿Intentar el crecimiento sostenible de una startup? Si. <http://www.dontknow.net/punto-de-vista/intentar-crecimiento-sostenible-startup-si>
- Los 3 motores de crecimiento más importantes para tu startup. <http://blog.leanmonitor.com/es/los-3-motores-de-crecimiento-mas-importantes-para-tu-startup/>. Eva M. Hidalgo. 02/10/2014.
- Tipos de motores de crecimiento. <http://www.e-mooc.com/lecciones-en-texto/tipos-de-motores-de-crecimiento/>. Esta es una Lección del Recorrido Encaje Producto Mercado, del Curso para Emprendedores E-MOOC.
- ¿Sabes cuál es el motor de crecimiento de tu empresa? Por Leticia del Corral. <http://leticiadelcorral.com/motor-de-crecimiento/>
- Los 3 Motores de Crecimiento en las Startups. www.bluecaribu.com/los-3-motores-de-crecimiento-en-las-startups/
- Blue chip. Tres modelos de crecimiento para startups. <http://bluechip.ignaciogavilan.com/2013/01/tres-modelos-de-crecimiento-para.html>. 14/01/2013.
- El blog salmon. Entrada de Jaime Novoa. 15/05/2013. <http://www.elblogsalmon.com/>