

Trabajo de Grado en la Modalidad de TESIS

Código del Trabajo: TGII-R7

Estrategias de growth hacking en Startups

Juan Sebastian Martinez Hoyos ^{1*}, Paola Ximena Salgado Torres ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: Martinezju@javeriana.edu.co

Abstract: *The traditional way of marketing has begun to become obsolete for the new emerging companies known as startups that in addition to achieving high growth rates are also characterized by operating in an environment of high uncertainty and not having sufficient resources, it is because of this that creativity, data analysis and technology come together to give rise to growth hacking, the new way of marketing for this type of companies; This research will respond to incognites such as why it is important to include it in the strategies of emerging companies, what is the right way in which an organization should implement it, how to measure its impact and how other high impact organizations such as Airbnb, Uber and TodosComemos have implemented it.*

Keywords: *Growth hacking, Startups, Digital marketing*

Resumen: La manera tradicional de hacer mercadeo ha comenzado a quedar obsoleta para las nuevas empresas emergentes conocidas como *startups* que además de lograr unas altas tasas de crecimiento se caracterizan también por estar en un entorno de alta incertidumbre y de no contar con una gran cantidad de recursos, es debido a esto que la creatividad, el análisis de datos y la tecnología se unen para dar surgimiento al *growth hacking*, la nueva forma de hacer mercadeo para este tipo de compañías; la presente investigación profundizara en este concepto, porque es importante incluirlo en las estrategias de las empresas emergentes, cual es la manera correcta en la

que una organización debería implementarlo, como se mide su impacto y como lo han implementado otras organizaciones de alto impacto como Airbnb, Uber y TodosComemos

Palabras clave: Growth hacking, Startups, Mercadeo digital.

1. INTRODUCCIÓN

La manera en que se crean y gestionan compañías ha venido cambiado radicalmente en los últimos años y la capacidad de adaptarse a los cambios y a la incertidumbre ha sido el determinante de éxito de las nuevas compañías emergentes conocidas también como *Startups*, que se caracterizan principalmente por sus altas tasas de crecimiento en tiempos cortos de tiempo.

Sin embargo, sorprende la manera en la que logran alcanzar dichas tasas puesto que, a diferencia de las grandes corporaciones, los *startups* no cuentan con una gran cantidad de recursos ni presupuestos desorbitantes, sino que deben encontrar maneras creativas y baratas para llegar a su público objetivo y comunicarle el valor que tiene su producto/servicio de manera masiva, a lo que se conoce como “Growth hacking”.

Este nuevo concepto, inventado por Sean Ellis en el año 2010 (Ellis, 2010), ha sido uno de los elementos clave para que empresas que comienzan desde cero puedan crecer de una manera exponencial y lograr cifras anuales de crecimiento promedio de entre 2 y hasta 3 cifras.

En Latinoamérica particularmente, en los últimos años ha venido creciendo el ecosistema de emprendimiento, en donde se evidencian empresas emergentes que están teniendo un gran impacto en la región y en la economía de los diferentes países, ejemplos de esto se pueden ver en Perú, con *Crehana*, una plataforma de educación online, que de 2019 a 2020 logro un crecimiento de 300% (Zurita, 2021) o por ejemplo Habi, empresa colombiana de finca raíz que de mayo de 2020 al mismo mes de 2021 alcanzo un crecimiento mensual compuesto de 40% (Caparroso, 2021).

Es por esto, que surge la incognita de como hacen estas empresas emergentes para lograr dichas tasas de crecimientos, además de conocer que procesos o estrategias ejecutan de manera

diferente al sector tradicional que las hace destacar y generar dicho impacto, es importante también profundizar en como los *startups* miden el impacto de dichas estrategias y cual es el paso a paso que siguen para la ejecución e implementación de las estrategias.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los *startups* tienen un rol importante en la economía de un país, no solo lideran el desarrollo tecnológico de este, sino que también tienen un gran impacto en el crecimiento económico y en el empleo de la región. En el contexto colombiano se puede evidenciar que la fuerza empresarial está compuesta mayoritariamente por medianas y pequeñas empresas, siendo este tipo de compañías el 99,6% del total de empresas existentes en el país (Reyes et al., 2019), segmento dentro del cual se podría incluir a los *startups*; lo que se puede deducir de esta cifra es el alto impacto que tienen este grupo de empresas en el crecimiento económico de un país, dejando en evidencia su relevancia para este.

Sin embargo, este tipo de compañías comparten una característica entre ellas, y es el entorno de alta incertidumbre en el que nacen, es por esto que solo el 10% de las empresas emergentes que son fundadas logran sobrevivir y generar dicho impacto (Jo & Jang, 2021), es importante entonces determinar cuáles son aquellos factores u obstáculos que impiden que un *startup* logre tener éxito y generar dicho impacto en la economía del país donde está establecido. El fracaso de un *startup* rara vez está determinado por un solo factor, es más bien la combinación de varios factores los responsables de que este no logre sobrevivir en el mercado, dentro de los cuales destacan el no tener un modelo de negocio adecuado, no lograr que el producto encaje con el mercado, no tener suficiente capital, no tener suficientes clientes, entre otros (Cantamessa et al., 2018).

Uno de los factores de fracaso de un *startup* a resaltar es el financiamiento, puesto que el acceso a recursos es uno de los factores fundamentales para la supervivencia y el posterior escalamiento de la compañía, sin embargo, la dificultad con la que se enfrenta un *startup* en etapa temprana para conseguir recursos es alta y es debido a esta que muchos de los *startups* que se crean no logran sobrevivir (Mollick, 2014).

A pesar de las cantidades limitadas de recursos con los que cuenta un *startup* en sus primeros años de operación, es crucial que pueda encontrar la manera de diferenciarse en el mercado con el objetivo de captar la atención de sus consumidores y usuarios y persuadirlos de adquirir sus productos o servicios (Teixeira et al., 2018), lo cual, según la definición del mercadeo, es una tarea primordial para cumplir los objetivos de promoción, uno de los componentes más importantes del mercadeo (Rofifah, 2020)

A partir de esto, surge un interrogante relacionado a como logran los *startups* altos niveles de crecimiento si no cuentan con recursos suficientes para ejecutar estrategias con alto impacto, pero es difícil encontrar literatura sobre el crecimiento de las *startups*, principalmente porque se asume que esta variable funciona igual en las grandes corporaciones que en las *startups*, sin embargo, se ignora que las grandes corporaciones cuentan con una mayor cantidad de recursos que les permiten desarrollar y ejecutar estrategias elaboradas para lograr un crecimiento sostenible. (Jo & Jang, 2021)

Es aquí entonces donde surge la necesidad de explorar y profundizar en los planes y estrategias que han llevado a cabo los *startups*, que les han permitido lograr un gran impacto, alcanzar grandes tasas de crecimiento y satisfacer las necesidades de sus consumidores y además que han tenido un bajo costo, por lo cual en esta investigación se pretende entender y determinar aquellas estrategias que han implementado los *startups* que les han permitido crecer a un bajo costo a través de la siguiente pregunta problema: ¿Cuáles han sido aquellas estrategias implementadas a un bajo costo por *startups* que les han permitido crecer ?

3. ANTECEDENTES

Según (Moroni et al., 2015) en las etapas tempranas los *startups* se enfrentan a entornos de alta incertidumbre y con un alto riesgo de mortalidad en sus primeros años de operación, lo que conlleva inevitablemente a que un gran número de estas compañías fracasen en su intento por crear productos y servicios innovadores, según (Rafiq et al., 2021) solo 1 de cada 12 *startups* consigue tener éxito en el mercado, dejando la tasa de fracaso por encima del 90%.

Además de estos obstáculos, cuando un startup está comenzando su camino, también se enfrenta con los siguientes retos: falta de recursos económicos, presión de tiempo, incertidumbre extrema, entre otros. Según (Rafiq et al., 2021) lo que un startup debería hacer para superar todos estos retos y obstáculos es moverse y actuar rápido con el objetivo de conseguir información del mercado que le permita entender las variables y estrategias que harán que el startup crezca.

Según (Feiz et al., 2021) una de las tareas esenciales con las que deben cumplir los *startups* en sus primeros pasos son las tareas de marketing, en las cuales le comunican a su público objetivo el producto o servicio que están creando, sin embargo, y a diferencia de las grandes corporaciones tradicionales, los *startups* no cuentan con un robusto presupuesto para estas tareas, que la mayoría de veces suelen ser costosas, por lo cual, surge un nuevo reto para estas compañías en su etapa temprana y es el de crear estrategias de marketing que tengan el máximo impacto pero al menor costo posible.

Es aquí donde entra el concepto de *growth hacking*, que, según (Lee, 2016) básicamente es encontrar maneras creativas de llegar al público objetivo a través de canales y herramientas digitales tales como optimización en motores de búsqueda (SEO), redes sociales, blogs, entre otras; sin embargo, no existe una receta única para implementar estrategias de *growth hacking*, la implementación de estas dependen mayoritariamente del público objetivo al que se quiere llegar.

Teniendo en cuenta el concepto de *growth hacking*, la evidencia demuestra la efectividad de estas estrategias debido a que han sido implementadas por *startups* mundialmente conocidas, que lograron grandes resultados de crecimiento luego de su implementación, tal es el caso de Airbnb, el startup que se especializa en alquiler de finca raíz y que, en el año 2009, luego de enfrentarse con el problema de que su número de clientes no crecía y además con muy poco presupuesto, logró implementar una estrategia de *growth hacking* para aumentar de manera significativa su base de usuarios. (Lee, 2016)

Esta estrategia consistió en encontrar el lugar indicado en donde estaba una gran masa de personas que podrían llegar a ser clientes potenciales del servicio que ofrecía Airbnb, este lugar es conocido como *Craigslist*, una plataforma gratuita en donde los usuarios pueden poner cualquier tipo de anuncios ya sea de alquiler de casas, de ventas, anuncios laborales, entre otros. Airbnb aprovechó para enviar un correo electrónico a todas aquellas personas que habían interactuado con los anuncios sobre alquiler de casas y de esta manera presentarles el servicio que estaban ofreciendo. Esta acción resultó en una gran cantidad de nuevos usuarios y clientes para el startup, logrando resolver su problema inicial de una base de clientes menor de la esperada. (Lee, 2016)

Además del caso de estudio de Airbnb, también se puede encontrar evidencia de cómo la compañía española Wallapop, especializada en compraventa geolocalizada, logró incrementar su base de usuarios hasta tener en la actualidad alrededor de 20 millones de clientes que realizan en promedio setenta mil transacciones diarias dentro de la aplicación. Todo esto se lo atribuyen en gran parte a las estrategias de *growth hacking* que ha implementado la compañía desde sus inicios, destacando principalmente su estrategia de marketing de contenidos, que además de generar una comunicación directa y amigable con el usuario, logra que estos compartan el contenido e incluso creen contenidos relacionados con la marca (Coll Rubio, 2019), lo cual logra un alto nivel de masividad y viralidad a un costo realmente bajo, que es precisamente lo que se busca con una estrategia de *growth hacking*, debido a las limitaciones económicas con las que cuenta un startup cuando recién se lanza al mercado.

En el contexto latinoamericano se puede también evidenciar la implementación de estrategias de growth hacking, específicamente en Colombia se encuentra el startup conocido como TodosComemos fundada en el año 2020, que vende comida pre-elaborada a domicilio a través de una aplicación móvil (Caparroso, 2020) y que además, en su primer año de vida, con pocos recursos disponibles, llevó a cabo una serie de diferentes experimentos, en los cuales investigaban al usuario y le mostraban diferentes propuestas para mejorar la interfaz y la experiencia del usuario dentro de la aplicación, esto con el objetivo de incrementar su tasa de conversión. Luego de llevar a cabo estos experimentos, analizar los resultados e implementar las nuevas funcionalidades y cambios que concluyeron eran los mejores para el usuario, su tasa de conversión aumentó en un 6%. (Avila et al., 2020)

Tal cual muestra la evidencia, cuando los *startups* están empezando su camino y debido a la alta incertidumbre a la que se enfrentan y a los limitados recursos a los que tienen acceso, necesitan tener una alta tasa de crecimiento pero que se traduzca en una baja tasa de costos, por lo que una posible solución a este problema que presentan los *startups* es la implementación de una estrategia de growth hacking.

4. JUSTIFICACIÓN

Según el Global Entrepreneurship monitor (GEM) (2021) Colombia ocupa la posición 4 entre 35 países, con mayor tasa de emprendimiento, además en el último trimestre de 2020, la tasa de creación de empresas en el país aumento un 22,9% (Primer trimestre de 2021 aumentó 9,3% la creación de empresas en Colombia, 2021) y en el primer trimestre de 2021 este crecimiento fue de 9,3% (22,9% aumentó la creación de empresas en Colombia durante el cuarto trimestre de 2020, 2021).

Estas cifras nos indican que cada vez se crean más emprendimientos en el país, los cuales se enfrentarán al difícil entorno competitivo característico de las etapas tempranas y la alta

incertidumbre que trae el mercado, además de que muchas de estas nuevas compañías tendrán el reto de sobrevivir contando con muy pocos recursos y conocimientos del mercado.

Profundizando más en el análisis de la situación inicial en la que se encuentra un emprendimiento, y como se evidencio anteriormente, estas compañías deben ejecutar estrategias que les permitan alcanzar a su público objetivo con el fin de persuadirlos para comprar sus productos o servicios, dichas estrategias entran dentro del presupuesto que usualmente destinan las compañías para comunicación y marketing, que para Colombia en el año 2020 fue en promedio una inversión de 7 millones de dólares (*Las Tendencias En La Industria de La Publicidad En Colombia | Tendencias | Portafolio, n.d.*)

Ahora bien, teniendo en cuenta que un startup tiene una naturaleza tecnológica y que la mayoría de sus procesos estarán guiados por innovaciones tecnológicas (Paternoster et al., 2014) se podría inferir que su inversión estimada en comunicación y marketing sería inferior al promedio de 7 millones de dólares del país debido a que el enfoque de estas estrategias seria completamente digital, que según la revista *Portafolio (Las Tendencias En La Industria de La Publicidad En Colombia | Tendencias | Portafolio, n.d.)* en promedio del presupuesto total de comunicación y marketing, el 35% está destinado para la inversión digital, lo que al final se podría traducir como que en promedio una compañía en Colombia gasta 2,45 millones de dólares al año en comunicación y marketing digital.

Un startup se enfrenta a un gran inconveniente, por una parte, debe ejecutar estrategias que le permitan dar a conocer sus productos y servicios para que de esta manera pueda generar ingresos, pero por otra parte no cuenta con el monto promedio que gasta una compañía en comunicación y marketing, por lo que debe encontrar la manera de alcanzar el mayor número de personas al menor costo posible.

Es por esta razón que esta investigación pretende ayudar a todos aquellos *startups* que se enfrentan con el problema anteriormente descrito y que necesitan ejecutar estrategias de

comunicación y mercadeo, pero no tienen suficientes recursos para la planeación y la ejecución de estas.

5. OBJETIVOS

Objetivo General: Identificar cual ha sido la estrategia de *growth hacking* implementada por un startup para determinar factores de crecimiento.

Objetivos Específicos:

1. Explorar los tipos de estrategias de *growth hacking* que han implementado los *startups* en los últimos 5 años.
2. Analizar los requisitos que debe cumplir un startup para implementar estrategias de *growth hacking* y poder disminuir los obstáculos y fallas en el proceso.
3. Determinar métricas de éxito para una estrategia de *growth hacking*.

6. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Tradicionalmente, las compañías tenían de manera muy estructurada un marco conceptual que les permitía ejecutar todas sus estrategias de mercadeo, este marco conocido como “*Marketing mix*” o popularmente conocido como las 4 Ps, estaba definido por 4 conceptos: Producto, precio,

plaza y promoción; cada uno hacía referencia a un importante componente dentro de la estrategia de mercadeo a ejecutar. (Goi, 2009)

Sin embargo, para que una estrategia de mercadeo planeada y ejecutada bajo este marco conceptual tuviera éxito debía cumplir con un factor fundamental: un gran monto de recursos financieros para poner en marcha dicha estrategia, lo cual, desafortunadamente para muchas empresas emergentes o emprendimientos no era una posibilidad, por lo que para este segmento de compañías fue surgiendo un nuevo reto de sobrevivir y alcanzar el mayor número de clientes al menor costo posible. (Saavedra, 2014)

A esta nueva forma de hacer mercadeo se le conoce como *Growth Hacking*, o bien, a los encargados de ejecutar dichas estrategias se les conoce como *Growth hackers*, término que apareció por primera vez en 2010, y que es definido como aquella persona que su único objetivo es el crecimiento, por lo cual todas acciones que lleve a cabo deben estar enfocadas en hacer crecer la compañía, además, estas personas tienen la misión de conectar el público objetivo de la compañía con la solución de la misma, a través de novedosas y creativas maneras que los lleve al crecimiento. (Ellis, 2010).

Junto a este nuevo término, aparecen dos nuevos que son relevantes en este ecosistema del emprendimiento emergente, que además de estar cambiando la manera de gestionar las empresas, también está generando un gran impacto en las economías de los países, estos dos términos son *Startups* y mercadeo o *Marketing digital*.

El término *Startup* se le atribuye a Steve Blank en el año 2013, que definió este nuevo concepto como una institución temporal que está en constante búsqueda de un modelo de negocio que sea rentable, repetible y escalable, destacando principalmente su característica de ser una organización que está cambiando constantemente y que tiene como principal objetivo validar aquellas hipótesis que les permitirán resolver una necesidad real del mercado; además, son un tipo de organizaciones que sobresalen por su capacidad de escalar sus ingresos a un nivel mayor que la

suma de sus costos fijos y variables (Montoya Pineda, 2016). Aunque si bien un *Startup* puede entrar a competir en cualquier sector económico y/o sociocultural, usualmente suelen estar muy relacionados con el sector tecnológico. (Montoya Pineda, 2016).

Teniendo en cuenta la definición de este concepto, es importante resaltar una de las principales diferencias de un *Startup* con una corporación tradicional, la cual radica en la metodología que utilizan para gestionar su negocio, conocida como *Lean Startup*, que promueve el mínimo desperdicio de recursos económicos y de tiempo, porque como bien muestra la literatura, son precisamente estos recursos los que escasean en un *Startup*; esta metodología tiene como fundamento la validación de hipótesis del modelo de negocio a través de la experimentación continua, primando siempre que estos experimentos sean rápidos, a costo bajo y medibles (Flores et al., 2021).

Por otra parte, el segundo concepto relevante dentro del ecosistema del emprendimiento emergente es el mercadeo digital o *Marketing digital*, que básicamente es el proceso mediante el cual se usan tecnologías digitales tales como correo electrónico, aplicaciones móviles, redes sociales y sitios web, para adquirir clientes y construir relaciones con estos, promocionar marcas e incrementar las ventas (Kannan & Li, 2017). Los *startups* han encontrado diferentes beneficios e incentivos utilizando los canales digitales para llegar donde están su público objetivo, uno de ellos es la interacción directa que permiten estos canales con los usuarios o clientes potenciales, que de otra forma, por ejemplo a través de los canales tradicionales, sería algo difícil de lograr, un ejemplo claro de este beneficio son las redes sociales, las cuales permiten una comunicación directa y un conocimiento más cercano de los consumidores; Además, los canales digitales tienen la ventaja sobre los canales tradicionales de que no necesitan una gran inversión para ser implementados, incluso, muchas veces se puede obtener un buen alcance orgánico con alguna audiencia determinada (Isa et al., 2018).

6.1 Marco conceptual

Es difícil estipular una sola definición para el concepto de “*Startup*” puesto que es relativamente nuevo y existe una gran variedad de definiciones para este, sin embargo, una de las definiciones más populares y precisas de este concepto se le atribuye a Steve Blank en el año 2013 el cual dice que una startup “es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable” (Montoya Pineda, 2016)

Complementando esta definición, según (Cockayne, 2019) se puede lograr una idea de lo que una “*Startup*” es, analizando las siguientes características:

El tamaño de la empresa: Si bien no es posible definir un startup por el número de empleados pagos que tiene, se estima que estas suelen ser empresas pequeñas con equipos de trabajo pequeños.

Crecimiento: Estas empresas suelen estar relacionadas con alto crecimiento en cortos periodos de tiempo, el cual puede ser medido de diferentes maneras, ya sea por ingresos, número de empleados, número de clientes o número de usuarios.

Informalidad: Los *startups* suelen compartir la característica de que no tienen una jerarquía definida, su forma de trabajar es informal, en donde no hay un código de vestimenta, las reuniones son informales, los empleados son más amigables e incluso se podría llegar a asociar con falta de profesionalismo.

El común denominador nos indica entonces que, si bien no existe una definición universal para el término “*Startup*”, estas compañías suelen tener algunas de estas características en común.

Con relación a esta característica de crecimiento, según (Bohnsack & Liesner, 2019) existe un concepto popular entre el ecosistema de tecnología y de los *startups*, es aquí donde entra el concepto de “*growth hacking*”, que fue usado por primera vez en el año 2010 por el emprendedor y consultor de *startups* Sean Ellis y básicamente hace referencia a técnicas o *hacks* que generan un gran impacto en la tasa de crecimiento del startup, para entender a mayor profundidad, se puede dividir en tres ingredientes principales: Mercadeo, Análisis de datos y programación o codificación.

Mercadeo: En este ingrediente se tiene un subcampo del mercadeo tradicional, el cual es el mercadeo digital que consiste en el estudio del producto o servicio a través de canales digitales

Análisis de datos: Es necesario entender las preferencias y los comportamientos del consumidor, esto se logra a través de la recolección de datos e información de los usuarios y de un análisis posterior de esta para definir caminos de decisión alineados con los descubrimientos o *insights* del cliente.

Programación: Para ejecutar las técnicas de “growth hacking” es necesario tener la capacidad para modificar el producto/servicio en el momento necesitado, lo cual significa tener la capacidad y el conocimiento para escribir o programar código.

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, es necesario realizar una investigación cualitativa para recolectar la información pertinente que permitan responder a los interrogantes definidos anteriormente, para este objetivo, según (Fossey et al., 2002), algunas de las metodologías recomendadas son las entrevistas, los grupos focales y la observación a usuarios.

En este orden de ideas, la entrevista es la técnica adecuada para el propósito del actual estudio, debido a que permiten acceder a información de las experiencias de los entrevistados, sentimientos e incluso a información de su círculo social (Fossey et al., 2002); Para este tipo de técnica, se pueden ejecutar dos tipos de subtecnicas: entrevistas sin estructura y entrevistas semiestructuradas.

De acuerdo con (Fossey et al., 2002) las entrevistas semiestructuradas permiten enfocar la recolección de información en un tema específico, a partir de una guía de preguntas relacionadas

con el tema a investigar, lo cual permite guiar la entrevista hacia un punto específico sin perder la flexibilidad y la conversación por parte del participante.

Debido a las características de las diferentes técnicas de investigación y la información requerida para responder a los objetivos específicos, se propone hacer uso de la entrevista semiestructurada debido a que es la que mejor puede responder a los interrogantes anteriormente planteados, específicamente se propone realizar 2 entrevistas semiestructuradas y revisar una entrevista con un experto en el tema y que haya trabajado con un *startup* ejecutando estrategias de *growth hacking*: cada una para un perfil de persona diferente, la primera entrevista se realizara a un fundador de una *startup* que lleve máximo 3 meses en el mercado y que tenga planteado ejecutar alguna estrategia de *growth hacking* en los siguientes 3 meses, la segunda entrevista se realizara a un fundador cuya *startup* haya quebrado y no haya podido seguir con su operación.

Aunque si bien es cierto que, no existe mucha literatura con respecto al *growth hacking* en *startups*, para el objetivo específico 1, en el cual se busca hacer una exploración de casos de aplicación de dichas estrategias, se propone hacer una revisión exhaustiva de literatura con el fin de profundizar en los detalles de aquellas estrategias que ya han sido implementadas anteriormente por *startups*, adicional a esta información recopilada, se hará énfasis en las entrevistas anteriormente descritas para recolectar información sobre el conocimiento que tengan los emprendedores acerca de las estrategias de crecimiento y de esta manera complementar los hallazgos encontrados en la revisión de literatura.

Para el objetivo específico 3, en el cual se pretende establecer algunas métricas de éxito que permitan determinar y conocer el desempeño de las estrategias de *growth hacking* y de esta manera evaluar si su implementación tuvo algún impacto dentro de la compañía, se propone realizar preguntas específicas en las entrevistas a los emprendedores para conocer cómo se hacen este tipo de mediciones internamente en sus emprendimientos o *startups*, y adicionalmente se revisara literatura que permita realizar el análisis comparando casos reales de métricas de éxito en *startups* ya consolidadas y de las cuales exista literatura.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA ACTIVIDADES																			
OBJETIVO GENERAL	Identificar cual ha sido la estrategia de growth hacking implementada por un startup colombiano para determinar factores de crecimiento																		
Objetivo específico #1	Actividad	P R	SEMANAS																
			Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12					
Analizar los requisitos que debe cumplir un startup para implementar estrategias de growth hacking y poder disminuir los obstáculos y fallas en el proceso.	Selección de 4-5 articulos academicos	P R																	
	Analizar informacion recolectada	P R																	
	Extraer insights importantes	P R																	
	Plantear conclusiones y recomendaciones	P R																	
Objetivo específico #2	Actividad																		
	Explorar los tipos de estrategias de growth hacking que han implementado los startups en los últimos 5 años.	Diseñar guia de entrevista semiestructurada	P R																
		Reclutamiento	P R																
		Ejecucion entrevista	P R																
Analisis informacion		P R																	
Objetivo específico #3	Actividad																		
	Determinar métricas de éxito para una estrategia de growth hacking	Diseñar guia de entrevista semiestructurada	P R																
		Reclutamiento	P R																
		Ejecucion entrevista	P R																
Analisis informacion		P R																	

9. DESARROLLO ACTIVIDADES Y RESULTADOS

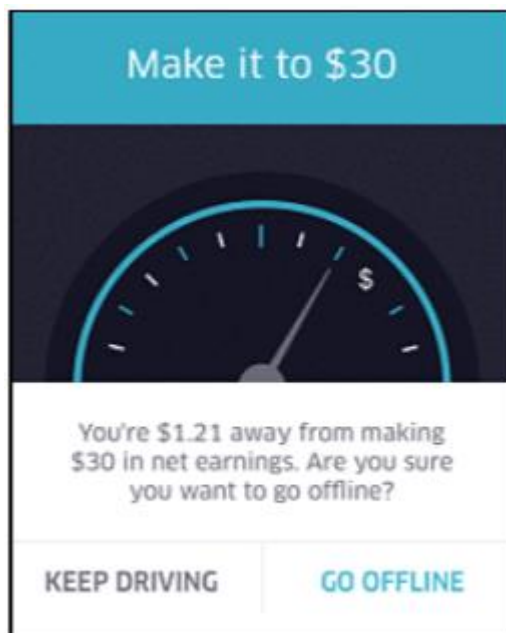
Teniendo en cuenta la metodología propuesta y la previa revisión de literatura, se presenta el desarrollo de los objetivos específicos planteados:

Para la consecución del primer objetivo específico, el cual tenia como enfoque explorar los diferentes tipos de estrategias de growth hacking implementadas por *startups*, se realizó una exhaustiva exploración en bases de datos especializadas y otras fuentes secundarias de información para profundizar y entender de manera más clara el enfoque de este objetivo, la información que se recolecto respecto al tema es la siguiente:

- Uber, la empresa de transporte que conecta pasajeros con conductores, ha implementado de manera exitosa algunas estrategias de *growth hacking*; en este caso la estrategia que implementaron estaba enfocada en conseguir que el número de viajes que realizaban los conductores aumentara, para lograr este objetivo utilizaron una estrategia que se basaba en un principio de psicología humana conocido como “opciones por defecto”, el cual explica que las personas tienden a escoger la opción por defecto que se les exponga a la hora de tomar una decisión; además de este principio, también aprovecharon la fuerte tendencia de las personas a la aversión a la pérdida para mostrarles, de una manera sutil, cuánto dinero podrían dejar de obtener si no realizaban más viajes; este mensaje (ver Figura 1) se lo mostraban al conductor a través de una notificación en la aplicación móvil mientras terminaba el viaje en curso (von Briel & Davidsson, 2019)

Figura 1

Uber's default setting as a maintainer



Nota: Adaptado de *Digital platforms and network effects: Using digital nudges for growth hacking*, de von Briel, F., & Davidsson, P., 2019, 40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019

- Wallapop, una empresa española de compraventa geolocalizada de artículos usados, dentro de su estrategia y campañas de mercadeo también tiene un enfoque *growth hacker*; en este caso el startup español le apuesta a la viralidad con su estrategia de comunicación, la cual está basada principalmente en la constante generación de contenido por parte de la compañía, sin embargo, para aumentar el factor viral de sus campañas, decidieron incluir a su audiencia y que de esta manera fueran ellos quienes creaban el contenido, así lograban tener un alcance mucho mayor al que podrían haber alcanzado con contenido propio, lo que al final llevaba a un crecimiento exponencial. (Coll & Micó, 2019)

Figura 2

Tweet concurso #wallacar



Nota: Adaptado de *Growth hacking in the strategy to attract audiences in the new economy*, de Coll, P., & Micó, J. L., 2019, Hipertext.Net: Revista Académica Sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva

- TaskRunner es un startup que conecta personas que necesitan ayuda con sus tareas diarias como cortar el césped, pintar la casa, ir de compras al supermercado, comprar muebles, etc, con personas que están dispuestas a realizar estas tareas; la compañía funciona a través de dos canales digitales, un sitio web y una aplicación móvil, ambas con geolocalización para conectar personas en la misma zona; una de las estrategias de *growth hacking* que ha implementado este startup está enfocada en mejorar la experiencia del usuario dentro de uno de sus activos digitales, es decir, en su sitio web, se trata de un chat en tiempo real que le permite al equipo de soporte de TaskRunner interactuar directamente con los usuarios, estos pueden resolver dudas o hacer comentarios, obteniendo respuesta por parte de la compañía en tiempo real. Luego de la implementación de esta estrategia, el startup obtuvo resultados positivos, convirtiendo un mayor número de visitantes en clientes, específicamente aumento un 40% tu tasa de conversión gracias a esta estrategia de *growth hacking* (Bergendal, 2017).

Para dar respuesta a los objetivos específicos 2, en el cual se busca entender cuáles han sido los requisitos y posibles obstáculos para la implementación de una estrategia de *growth hacking* y en general como es el proceso previo, se realizaron dos entrevistas a emprendedores que tienen o han tenido *startups* en el mercado, adicional se hizo la revisión de una entrevista con Gina Gotthilf, quien fue vicepresidente de mercadeo y crecimiento para Duolingo del año 2013 al 2018 (Cortes, 2021).

A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos principales de cada una de las entrevistas:

Tabla 1

Entrevista 1 a emprendedor, Daniel Norato, cofundador de bisbits

Tema	Descripción
Resumen emprendimiento	Viscosímetros que miden el nivel de viscosidad de sustancias químicas.
Público objetivo	Farmacéuticas o empresas relacionadas con sustancias químicas.
Estrategias de marketing implementadas	La principal estrategia utilizada por esta empresa es el contacto directo con los potenciales clientes, a través de llamadas, correos o reuniones presenciales.
Requisitos de implementación	Previa investigación de mercados, conocer en que canales está el público objetivo y cuál es la mejor manera de comunicarle la propuesta de valor.
Métricas de éxito	Numero de pruebas del producto.
Obstáculos/limitaciones de implementación	Búsqueda de potenciales clientes y gestionar los datos de estos, era muy difícil hacerles seguimiento a los procesos de los diferentes potenciales clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

*Entrevista 2 a emprendedor, Manuela Mariño, cofundadora y CMO de **Kuppo***

Tema	Descripción
Resumen emprendimiento	App para optimizar la experiencia del usuario a la hora de realizar una reserva en restaurantes
Público objetivo	Restaurantes y usuario final
Estrategias de marketing implementadas	Principalmente implementan la estrategia de contenido en redes sociales, específicamente en Instagram, Facebook y LinkedIn, también conocida como marketing de contenidos, también regalan códigos de descuento para el usuario final

Requisitos de implementación	Conocer muy bien el público al que van dirigidas las campañas, conocer la cultura del territorio donde se van a implementar, previa investigación de la oportunidad y datos estimados de la estrategia a implementar, experimentar para saber que funciona y que no.
Métricas de éxito	Click through rate (CTR), tasa de engagement, churn rate, constancia de publicación, ROI
Obstáculos/limitaciones de implementación	El principal obstáculo con el que se han enfrentado es que no han logrado tener una audiencia digital numerosa lo cual dificulta el impacto de las estrategias de marketing que han implementado, adicional el presupuesto limitado con el que cuentan hace que las estrategias de mercadeo sean completamente orgánicas y el alcance no sea el esperado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Revisión de entrevista a experta en temas de crecimiento de startups, Gina Gotthilf, Ex vicepresidente de mercadeo y crecimiento de Duolingo

Tema	Descripción
Resumen emprendimiento	Plataforma web que se enfoca en el aprendizaje de idiomas y certificaciones del nivel de ingles
Público objetivo	Personas que quieren aprender un nuevo idioma
Estrategias de marketing implementadas	Una de las estrategias que implemento este startup para aumentar el número de clientes y el KPI de retención, fue diseñar un modelo de gamificación dentro de la plataforma que le permitía a los usuarios ganar medallas cada vez que obtenían un logro.

Requisitos de implementación	Antes de lanzar esta nueva funcionalidad debían validar que a los usuarios les iba a gustar e iban a utilizar la funcionalidad, para lo cual realizaron una serie de experimentos que les permitieron desarrollar una version beta de la funcionalidad y validar con usuarios reales su potencial de uso.
Métricas de éxito	Retención, CAC, usuarios nuevos, monetización.
Obstáculos/limitaciones de implementación	El experimento tardo mucho tiempo en ser desarrollado y validado en el mercado.

Nota: Elaboración propia

Por último, se realizó revisión de literatura para determinar las posibles métricas de éxito que permitirán a un startup evaluar y medir el impacto de su estrategia de *growth hacking*; y además de encontrar algunas métricas puntuales tambien se encontró algunos puntos clave a tener en cuenta a la hora de determinar de qué manera se va a medir el impacto de la estrategia, esto con el objetivo de desarrollar de manera exitosa dicha estrategia.

Según lo revisado previamente, es importante tener en cuenta a la hora de establecer métricas de éxito que se es posible determinar dos tipos de métricas, el primero de ellos está alineado con los objetivos del negocio y por otra parte, y teniendo en cuenta que las estrategias de *growth hacking* se implementan principalmente por canales digitales, el segundo tipo de métrica está alineado con el canal a través del cual se implementa y se comunica la estrategia (Fedoryshyna et al., 2021). Si bien estos dos tipos de metricas son importantes para entender y medir el contexto de todo un negocio, fue sobre el segundo tipo de metrica enfocado en los canales digitales del que se hizo revision en la literatura.

Para definir las posibles metricas de éxito, es necesario primero conocer cuales son aquellos canales digitales más populares dentro del ecosistema, aunque si bien es posible que debido a que este mundo digital se caracteriza por su constante cambio surgan nuevos canales, se puede categorizar algunos de los canales más importantes dentro de este mundo; de manera general existen 3 canales digitales, el primero son los canales sociales o "*social channels*" dentro del cual se

encuentran todas las redes sociales, el segundo son los motores de búsqueda, y por último está el correo electrónico (Kannan & Li, 2017).

Para el canal donde se encuentran las redes sociales, existen 2 grandes métricas que permitan entender de manera general el desempeño de la estrategia dentro de este canal; primero tenemos el “*Engagement*” que básicamente responde a la pregunta ¿Qué tanto se está conectando mi audiencia con mi contenido?, para obtener esta métrica para una publicación en específico lo que se debe hacer es dividir la suma de los “me gusta”, cantidad de comentarios y las veces compartida sobre el número total de seguidores (Ludovít Nastišin, 2017).

$$tasa\ de\ engagement = \frac{\# \text{ me gusta} + \# \text{ comentarios} + \# \text{ veces compartida}}{\text{total seguidores}}$$

Por otra parte, para este canal se tiene la métrica de **alcance**, que básicamente se traduce en la cantidad de personas a las que les llegue determinada publicación; si bien esta métrica puede ser medida a través de la cantidad de seguidores, es importante analizarlas y calcularlas por separado debido a que es posible que el contenido generado por una marca o empresa lo pueda ver un no-seguidor, lo cual aumentaría el alcance sin necesariamente aumentar la cantidad de seguidores (Ludovít Nastišin, 2017).

Para el canal de motores de búsqueda o también conocido como “*Search marketing*” es importante resaltar que las dos principales técnicas a evaluar son *Search engine optimization* (SEO) y *Search engine marketing* (SEM) debido a que son los principales canales de contacto entre el usuario y las compañías en internet. Para cada uno de estas técnicas existen algunas métricas relevantes que nos permiten determinar el éxito de una campaña o estrategia; en SEO, teniendo en cuenta que se trata de una técnica que busca optimizar el sitio web para lograr una mejor ubicación, una de las principales métricas es la posición en la página de resultados del motor de búsqueda, en general,

estar entre las 3 primeras posiciones es un buen resultado, además también se puede analizar el desempeño de esta técnica a través de la tasa de conversión que básicamente se traduce en el número de personas que entraron a determinado sitio web sobre el número de personas que vieron dicho sitio web en la página de resultados (Saura et al., 2017).

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\# \text{ personas que entran al sitio web}}{\# \text{ personas que vieron el sitio web en página de resultados}}$$

En el último canal, donde se encuentra el correo electrónico, también se tiene una serie de métricas que permiten entender el desempeño de la estrategia ejecutada o implementada por este canal, sin embargo, una de las más importantes es conocida como “*open rate*” la cual indica el número de personas que abren un correo electrónico en relación con el número total de personas suscritas (Plazas & Rodríguez, 2020).

Por último, es relevante destacar dos métricas importantes a la hora de evaluar una estrategia, que si bien, no son métricas de un canal digital en específico, si permiten entender la estrategia de una manera transversal; la primera recibe por nombre *click-through rate (CTR)* e indica el número de clics que recibe un anuncio, publicación, botón o link sobre el número de impresiones del mismo (Saura et al., 2017).

$$\text{CTR} = \frac{\# \text{ clicks}}{\text{Impresiones}}$$

Por otra parte, la segunda métrica transversal es conocida como ROI o retorno de la inversión, que permite entender que tan efectiva y rentable fue una estrategia (Saura et al., 2017), se calcula de la siguiente manera:

$$ROI = \frac{\text{Ganancia obtenida} - \text{inversión}}{\text{inversión}}$$

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de analizar la información recolectada, tanto información primaria obtenida a partir de entrevistas a profundidad como información adquirida de fuentes secundarias, es posible llegar a algunas conclusiones y recomendaciones que permiten tener claridad en la implementación de una estrategia de *growth hacking*.

1. Por una parte, se evidencia una tendencia en los canales por los cuales se implementan este tipo de estrategias, siendo estos principalmente digitales como por ejemplo pagina web, redes sociales, aplicaciones móviles, blogs, correo electrónico, entre otros; esto, al final, indica que para lograr una implementación y unos resultados positivos para una estrategia de *growth hacking*, es necesario que el startup tenga conocimientos y experticia en el entorno digital, tanto de los canales de este como de las diferentes herramientas y plataformas que lo componen.
2. Adicional a este conocimiento necesario, también es importante que dentro de los procesos de planeación y ejecución de estrategias de mercadeo para un startup se incluya la experimentación, que les permitirá a las compañía validar diferentes hipótesis de mercado de manera ágil, eficiente y barata, lo cual es fundamental para un startup puesto que, como se reviso previamente en la literatura, se

encuentra en un entorno de extrema incertidumbre y no cuenta con una base amplia de recursos para invertir, por lo que una cultura de experimentación le permitirá encontrar aquellas estrategias que mejor le funcionan a un costo bajo y sin despilfarrar recursos.

3. Por otra parte, la implementación de una estrategia de *growth hacking* debe tener un impacto dentro de la compañía y este impacto debe, de alguna manera, ser medido, sin embargo, como indican los resultados, cada startup define las métricas de éxito para sus estrategias de manera diferente, dependiendo principalmente del canal por donde se ejecute esta y del objetivo final que tenga; por un lado, si es una estrategia que se lanza en redes sociales, una buena métrica de éxito podría ser la tasa de engagement o si se lanza a través de la página web, se podría medir por CTR o por una tasa de conversión. En conclusión, para determinar las diferentes métricas de éxito de la estrategia es necesario considerar el canal y el objetivo de la estrategia.

4. En última instancia, es importante resaltar el elemento esencial que cualquier startup debe cumplir si quiere ejecutar de manera exitosa alguna estrategia de *growth hacking*; es muy cierto que cada startup se encuentra en un mercado diferente con características diferentes y es por esta razón que es fundamental que la compañía conozca a su consumidor y su mercado de manera profunda, y de esta manera podrá alinear su estrategia con las necesidades y las características de su público objetivo, asegurando el impacto deseado.

Recomendaciones

1. Como principal recomendación, cualquier *startup* que esté comenzando con su modelo de negocio debería implementar una cultura de experimentación o de usar metodologías como *Lean startup* que les permita aprender del mercado de una manera rápida y barata.

2. Por otra parte, es importante adoptar la tecnología y el entorno digital como núcleo de todo modelo de negocio, esto permitirá agilidad y eficiencia en el desempeño de la compañía además de facilitar la cultura de experimentación que se nombró previamente.

9. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Limitaciones

1. La principal limitación que se encontró realizando la presente investigación fue la falta de artículos académicos sobre el tema en cuestión aterrizados en la región de Latinoamérica, aunque si bien, la región esta tomando relevancia en el sector *startup* y tecnológico, todavía es difícil encontrar documentos o artículos académicos que permitan entender el desempeño de este sector dentro de los países que componen la región.

Futuras líneas de investigación

1. Luego de haber analizado los resultados y haber extraído algunas conclusiones importantes, surge una brecha importante en conocimiento a la hora de hablar de estrategias de *growth hacking*, pues como se evidenció en los resultados, un startup o cualquier compañía que quiera implementar una de estas estrategias, debe conocer de manera muy profunda y detallada a su consumidor o usuario, haciendo énfasis en su comportamiento digital, es decir la manera en que interactúan en cada uno de los canales digitales en los que están presentes; sin embargo, no se encuentra variedad de literatura que permita conocer las metodologías para investigar a este nuevo usuario digital, que si bien está presente en un entorno como lo es el digital que permite una mayor profundización en sus comportamientos, hábitos, intereses y demás variables, es necesario entender estas tecnologías que componen el entorno y su debido uso, lo que se podría simplificar en que una futura línea de investigación podrían ser las metodologías de investigación de mercados digitales.

12. REFERENCIAS

1. Avila, C. A., Manzi, M., & Avila, C. A. (2020). *Optimización del índice de conversión a través de la mejora de experiencia del usuario en TodosComemos . de experiencia del usuario en TodosComemos .*
2. Bergendal, T. S. (2017). *P.S. I love you...and other growth hacking strategies used by disruptive tech start-ups.* 161. <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1117848/FULLTEXT01.pdf>
3. Bohnsack, R., & Liesner, M. M. (2019). What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*, 62(6), 799–818. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.001>
4. Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su10072346>
5. Caparroso, J. (2020, 2 de julio). *TodosComemos: crearon un prototipo en 5 días y lograron entrar a YCombinator.* Forbes Colombia. <https://forbes.co/2020/07/02/emprendedores/todoscomemos-crearon-un-prototipo-en-5-dias-y-lograron-entrar-a-ycombinator/>
6. Caparroso, J. (2021, 23 de junio). *Habi concreta US\$100 millones en ronda liderada por SoftBank, enrutandose a ser unicornio proptech.* Forbes Colombia. <https://forbes.co/2021/06/23/emprendedores/habi-concreta-us100-millones-en-ronda-liderada-por-softbank-enrutandose-a-ser-unicornio-proptech/>
7. Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107(October), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
8. Coll, P., & Micó, J. L. (2019). Growth hacking in the strategy to attract audiences in the new economy. *Hipertext.Net: Revista Académica Sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*, 0(18), 14–22. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2019.i18.02>
9. Coll Rubio, P. (2019). El marketing de contenidos en la estrategia de growth hacking en la nueva economía. Los casos de Wallpop, Westwing y Fococasa. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación En Comunicación*, 17, 105–116. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2019.17.7>
10. Ellis, S. (2010). *Find a Growth Hacker for Your Startup.* <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>

11. Fedoryshyna, L., Halachenko, O., Ohienko, A., Blyznyuk, A., Znachek, R., & Tsurkan, N. (2021). Digital marketing in strategic management in the field of the tourism. *Journal of Information Technology Management*, 13, 22–41. <https://doi.org/10.22059/IITM.2021.80735>
12. Feiz, D., Zarei, A., Mibashrazgah, M. M., & Shaabani, A. (2021). Typology of growth hacking strategies along the growth hacking funnel. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 331–346. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.272362.673453>
13. Flores, N. C., Munoz, M. A., & Hernandez Reveles, J. G. (2021). *Guide to teach Lean Startup methodology to software engineering students using a serious game*. 1–8. <https://doi.org/10.1109/enc53357.2021.9534827>
14. Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717–732.
15. Global entrepreneurship monitor [GEM]. (2021) *2020/2021 global report*. Global entrepreneurship monitor [GEM]. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>
16. Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2–16. <https://doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>
17. Dimitrova, P., & Sin, I. (2018). Digital Marketing in Start-Ups: The role of digital marketing in acquiring and maintaining business relationships.
18. Jo, G. S., & Jang, P. (2021). Innovation characteristics of high-growth startups: the Korean case startups. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1887663>
19. Kannan, P. K., & Li, H. "Alice." (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
20. *Las tendencias en la industria de la publicidad en Colombia | Tendencias | Portafolio*. (n.d.). Portafolio. Retrieved October 9, 2021, from <https://www.portafolio.co/las-tendencias-en-la-industria-de-la-publicidad-en-colombia-545022>
21. Lee, J. (2016). Growth Hacking for Startups. *Oamk*, 41. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016060211510>
22. Ludovít Nastišin. (2017). Research on the most important KPIs in social media that should be tracked. *Journal of Global Science*, 1–6. http://jogsc.com/pdf/2017/3/research_on_the_most.pdf
23. Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
24. Montoya Pineda, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5, 141.

- <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.657>
25. Moroni, I., Arruda, A., & Araujo, K. (2015). The Design and Technological Innovation: How to Understand the Growth of Startups Companies in Competitive Business Environment. *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), 2199–2204. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.361>
 26. Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56(10), 1200–1218. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>
 27. Plazas, L. R., & Rodriguez, N. L. (2020). *Estrategia para Aumentar la Probabilidad de Cumplimiento de Metas Establecidas en los KPI digitales para la Estrategia de Email Marketing de Roche Diagnóstica*.
 28. Primer trimestre de 2021 aumentó 9,3% la creación de empresas en Colombia (2021). *Camara de comercio de cali* <https://www.ccc.org.co/primer-trimestre-2021-aumento-93-la-creacion-empresas-colombia/>
 29. Rafiq, U., Melegati, J., Khanna, D., Guerra, E., & Wang, X. (2021). Analytics mistakes that derail software startups. *ACM International Conference Proceeding Series*, 60–69. <https://doi.org/10.1145/3463274.3463305>
 30. Reyes, D. R. P., Castillo, V. A. P., Quintero, C. A. S., & Javela, N. J. M. (2019). *¿Qué correlación existe entre el grado de maduración y desarrollo de Pymes y Startups, y el crecimiento económico en Colombia?* 4, 1–17. <http://hdl.handle.net/10882/9721>
 31. Rofifah, D. (2020). The marketing book. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
 32. Saavedra, J. L. (2014). Growth hackers: piratas del mercadeo para empresas emergentes. *Capital de Marca, October 2014*, 2014. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2014-oct-saavedra.pdf>
 33. Saura, J. R., Palos-Sánchez, P., & Suárez, L. M. C. (2017). Understanding the digital marketing environment with kpis and web analytics. *Future Internet*, 9(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/FI9040076>
 34. Teixeira, S., Branco, F., Martins, J., Au-Yong-Oliverira, M., Moreira, F., Goncalves, R., Pérez-Cota, M., & Filipa, J. (2018). Main Factors in the Adoption of Digital Marketing in Startups. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI*, 5.
 35. von Briel, F., & Davidsson, P. (2019). Digital platforms and network effects: Using digital nudges for growth hacking. *40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019, September*.
 36. Zurita, M. (2021, 5 de Julio). Crehana consigue US\$70 millones y se prepara para aterrizar con su edtech en brasil. *Forbes Colombia*.

- <https://forbes.co/2021/08/05/emprendedores/crehana-consigue-us70-millones-y-se-prepara-para-aterizar-con-su-edtech-en-brasil/>
37. 22,9% aumentó la creación de empresas en Colombia durante el cuarto trimestre de 2020 (2021). *Camara de comercio de cali* <https://www.ccc.org.co/229-aumento-la-creacion-empresas-colombia-cuarto-trimestre-2020/>

Ficha técnica de los entrevistados

1.

Nombre	Manuela Mariño de la Puente
Nombre empresa/emprendimiento	Kuppo
Cargo/puesto	Cofundadora – Chief marketing officer (CMO)
Perfil LinkedIn	https://www.linkedin.com/in/manuela-mari%C3%B1o-de-la-puente/
Sitio web	https://kuppo.co/
Redes sociales emprendimiento	Instagram: https://www.instagram.com/kuppocol/?hl=es-la LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/kuppo-co/

Fuente: Elaboración propia

2.

Nombre	Gina Gotthilf
Nombre empresa/emprendimiento	Duolingo
Cargo/puesto	Ex vicepresidente de marketing y growth
Perfil LinkedIn	https://www.linkedin.com/in/ginafrombrazil/
Sitio web	https://www.duolingo.com/
Redes sociales emprendimiento	Instagram: https://www.instagram.com/duolingo/?hl=es-la LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/duolingo/

Fuente: Elaboración propia

3.

Nombre	Daniel Norato
Nombre empresa/emprendimiento	Bisbits*
Cargo/puesto	Cofundador y director comercial
Perfil LinkedIn	https://www.linkedin.com/in/danielnoratoprieto/
Sitio web	N/A
Redes sociales emprendimiento	N/A

Fuente: Elaboración propia

**Nota: Este emprendimiento paró su operación y ya no está en el mercado*

Guía de la entrevista

1. Cuenteme sobre la historia de su startup/emprendimiento
 - En qué sector se encuentra
 - Cuál es el producto/servicio
 - Cuanto lleva en el mercado
 - Número de empleados
 - Estructura de la empresa

2. ¿Tiene área de mercadeo/marketing su emprendimiento o startup? ¿Cómo está organizada esta area?
 - Roles y funciones dentro del área
 - Metodologías que usan

3. Explique de manera detallada qué estrategias de mercadeo ha implementado en emprendimiento/startup
 - Como mide el impacto de estas estrategias
 - Aproximadamente, que costo tienen estas estrategias

4. En términos de marketing, cuáles son las métricas o KPI's mas importantes para su emprendimiento/startup

- Como los miden

5. Con qué obstáculos o limitaciones se encuentra a la hora de realizar estrategias de marketing, descríbalos detalladamente

6. ¿Conoce usted el término “growth hacking” ? si si, ¿ha implementado estrategias de growth hacking en su emprendimiento/startup?

- Si:

o Que estrategia implemento

o Que tuvo en cuenta antes de implementar esta estrategia, tenia que cumplir algunos requisitos? Cuales?

o Que indicadores se replantearon luego de ejecutar la estrategia, ¿por que?, como fue en el proceso

o Como midio el impacto de esta

o Que resultados obtuvo, en ventas, hubo cambio en la estrategia comercial

o Que limitaciones u obstáculos tuvo antes, durante y después de implementarla

- No:

o ¿Por qué no ha implementado estrategias de growth hacking?

o Explique que desventajas podría tener la implementación de estas estrategias

o ¿Ha considerado implementar una de estas estrategias?