



# **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE GRADO

## **GROWTH HACKING APLICADO A STARTUPS Y COMPAÑÍAS TRADICIONALES: LOS CASOS DE FEVER E IKEA.**

Autor: Elena Tena González

Director: Antonio Tena Blázquez

Madrid

Junio de 2024



## **Resumen**

Este trabajo consiste en el estudio y análisis del concepto y la práctica del *growth hacking* en diversos entornos empresariales, impulsado por el creciente impacto de la transformación digital en las operaciones y estrategias de marketing y estructuras organizativas de las empresas. Pretende proporcionar una comprensión detallada del concepto de *growth hacking*, incluyendo sus fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas, comparando su efectividad en startups digitales como Fever y empresas consolidadas de producción industrial como IKEA.

Para ello, el estudio lleva a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre *growth hacking*, examinando su alineación con la filosofía *Lean Startup* y el *product-market fit* y expone una taxonomía de estrategias de *growth hacking* basada en el embudo AARRR. A través de un estudio de caso comparativo, el trabajo analiza las estrategias clave de *growth hacking* empleadas por Fever que han sido fundamentales para alcanzar su éxito, y la aplicación de estas estrategias por parte de IKEA, donde el *growth hacking* ha jugado un papel crucial para alcanzar su adaptabilidad a los cambios en la demanda del sector, mantener su compromiso con el cliente y eficiencia operativa.

Los hallazgos clave del trabajo logran profundizar en el concepto de *growth hacking* exponiendo que éste no es un proceso predeterminado con pasos aplicables a todas las compañías, sino una mentalidad orientada a la experimentación y la adaptabilidad. Este enfoque ayuda a las empresas a generar crecimiento, impulsar su adaptabilidad y aumentar la fidelidad de los clientes de manera eficiente e innovadora. Además, se muestra que a pesar de la frecuente asociación del *growth hacking* a las *startups*, también puede generar un impacto positivo en grandes empresas tradicionales al mejorar sus estrategias de marketing y operativas. Finalmente, el trabajo expone los contrastes y similitudes del *growth hacking* en su aplicación en startups y grandes compañías, mostrando los distintos tipos de retos que afrontan en función de su naturaleza y qué estrategias son más efectivas en función de esta.

**Palabras clave:** *Growth hacking*, transformación digital, marketing, *Lean Startup*, *product-market fit*, *funnel*, AARRR, Fever, IKEA

## **Abstract**

This paper involves the study and analysis of the concept and practice of growth hacking in various business environments, driven by the increasing impact of digital transformation on business operations, marketing strategies, and organizational structures. It aims to provide a detailed understanding of the concept of growth hacking, including its theoretical foundations and practical applications, comparing its effectiveness in digital startups like Fever and established industrial production companies like IKEA.

To achieve this, the study conducts a comprehensive review of existing literature on growth hacking, examining its alignment with Lean Startup philosophy and product-market fit, and presents a taxonomy of growth hacking strategies based on the AARRR funnel. Through a comparative case study, the paper analyzes the key growth hacking strategies employed by Fever, which have been fundamental to its success, and the application of these strategies by IKEA, where growth hacking has played a crucial role in adapting to sector demand changes, maintaining customer engagement, and operational efficiency.

The key findings of the study deepen the understanding of the concept of growth hacking, revealing that it is not a predetermined process with steps applicable to all companies, but a mindset oriented towards experimentation and adaptability. This approach helps companies generate growth, enhance adaptability, and increase customer loyalty efficiently and innovatively. Additionally, the study shows that, despite the frequent association of growth hacking with startups, it can also have a positive impact on large traditional companies by improving their marketing and operational strategies. Finally, the paper highlights the contrasts and similarities in the application of growth hacking in startups and large companies, illustrating the different types of challenges they face depending on their nature and which strategies are most effective accordingly.

**Keywords:** Growth hacking, digital transformation, marketing, Lean Startup, product-market fit, AARRR funnel, Fever, IKEA.

**Índice de la memoria**

**Índice de figuras .....III**

**Índice de tablas .....IV**

**1. Introducción..... 5**

1.1 Contextualización y justificación del estudio..... 5

1.2 Objetivos ..... 7

1.3 Metodología de investigación ..... 8

1.4 Estructura ..... 9

**2. Estado de la cuestión ..... 10**

2.1 Concepto de growth hacking ..... 11

2.1.1 Casos de éxito de growth hacking aplicado a startups ..... 12

2.2 Dimensiones del growth hacking ..... 14

2.2.1 Técnicas de marketing digital..... 15

2.2.2 Análisis de datos y experimentación ..... 17

2.2.3 Programación y automatización de procesos..... 18

2.3 Proceso de Growth Hacking ..... 19

2.3.1 Filosofía Lean Startup ..... 20

2.3.2 Product-market-fit ..... 21

2.4 Taxonomía de growth hacking ..... 25

2.4.1 Funnel pirata AARRR ..... 25

2.4.2 Patrones de growth hacking en cada etapa del funnel ..... 28

**3. Caso de estudio: Contrastes y similitudes en el growth hacking aplicado a startups y a compañías tradicionales. Fever vs IKEA ..... 41**

3.1 Diferencias e implicaciones del growth hacking aplicado a empresas grandes y en start-ups y compañías digitales..... 42

3.2 El caso de Fever ..... 44

3.2.1 Taxonomía Bohnsack & Liesner aplicada a Fever ..... 49

3.3 El caso de IKEA ..... 63

3.3.1 Growth Hacking aplicado en IKEA..... 64

3.3.2 Taxonomía Bohnsack & Liesner aplicada a IKEA..... 66

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>4. Conclusiones.....</b> | <b>69</b> |
| <b>5. Bibliografía.....</b> | <b>71</b> |

## Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Hotmail growth hacking (Adaptada de Murray, 2023).....                | 12 |
| Figura 2: Growth Hacking Framework (Adaptada de Bohnsack & Liesner, 2019).....  | 15 |
| Figura 3: The Growth Hacking Process, Sean Ellis Hacking Growth 2017, ch 2..... | 20 |
| Figura 4:Growth Hacking Process Diagram (Adaptada de Herttua et al. 2016).....  | 24 |
| Figura 5: AARRR Funnel. Fuente: growthwithward.com .....                        | 25 |
| Figura 6: : The Growth Hacking Taxonomy ( Bohnsack & Liesner, 2019).....        | 27 |
| Figura 7: Líneas de negocio de Fever.....                                       | 46 |
| Figura 8: evolución del crecimiento de Fever .....                              | 47 |
| Figura 9: Estrategia de custom audience empleada por Fever .....                | 51 |
| Figura 10: SEO implementado por Fever.....                                      | 52 |
| Figura 11: Content marketing generado por Madrid Secreto .....                  | 53 |
| Figura 12: Campaña de FOMO realizada por Fever .....                            | 55 |
| Figura 13: Estrategia de depiction of scarcity impulsada por Fever .....        | 56 |
| Figura 14: Loyalty Program en la app de Fever .....                             | 58 |
| Figura 15: Personalización de las comunicaciones de Fever (I) .....             | 59 |
| Figura 16: Personalización de las comunicaciones de Fever (II) .....            | 60 |
| Figura 17: Estrategia de referral impulsada por Fever .....                     | 61 |
| Figura 18: Organic virality impulsada por Fever .....                           | 62 |
| Figura 19: Colaboración IKEA Spain y Freeda. ....                               | 67 |

# Índice de tablas

Tabla 1: Taxonomía de Bohnsack & Liesner aplicada al Growth Hacking. Resumen. .... 38



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La aceleración de la transformación digital en las últimas décadas, el incremento del acceso a los datos y la integración de nuevas herramientas digitales como la inteligencia artificial (IA), la minería de procesos o el *blockchain*,<sup>1</sup> ha tenido un impacto muy significativo en todo el contexto empresarial (CEPAL, 2021). Este cambio no solo se ha percibido en la forma en la que las empresas operan internamente, sino que también ha supuesto una transformación de los modelos de negocio, aumentando el número de compañías puramente digitales y de procesos automatizados y generando una evolución trascendental de las estrategias empresariales, abarcando áreas desde los recursos humanos hasta el marketing.

Así mismo, el avance de la digitalización ha supuesto una evolución en la forma de integrar el marketing en las empresas. Afectando, en primer lugar, en su enfoque, que ha transitado desde una perspectiva basada en el producto a una perspectiva basada en el cliente (Gupta, S. & Ramachandran, D. 2021). En segundo lugar, en la implementación de nuevas técnicas de marketing digital: *SEO*<sup>2</sup>, *SEM*<sup>3</sup>, *buzz marketing*<sup>4</sup>, *email marketing*<sup>5</sup>, *CRM*,<sup>6</sup> etc. (Moro, M. S., & Fernández, J. C., 2020). Y, en tercer lugar, la integración del uso de *big data*<sup>7</sup> y las técnicas de visualización emergentes, que han supuesto un aumento

---

<sup>1</sup> *Blockchain*: Se trata de una base de datos compartida donde la información se almacena en bloques conectados entre sí mediante criptografía, creando un método seguro para almacenar información con mayor trazabilidad y accesibilidad.

<sup>2</sup> *SEO*: *Search Engine Optimization*. Conjunto de estrategias de optimización que ayudan a que una página web para aparezca orgánicamente en los principales buscadores.

<sup>3</sup> *SEM*: *Search Engine Marketing*. Conjunto de acciones de marketing en buscadores, sean o no de pago.

<sup>4</sup> *Buzz marketing*: Técnica de *virial marketing*, difundiendo un producto por redes sociales, tratando de generar acciones virales que lo den a conocer.

<sup>5</sup> *Email marketing*: herramienta para comunicarse digitalmente con clientes potenciales a través del envío masivo de emails a una base de contactos

<sup>6</sup> *CRM*: *Customer Relationship Management*. Conjunto de prácticas y tecnologías enfocadas a la relación con el cliente.

<sup>7</sup> *Big data*: Análisis de grandes volúmenes de datos que generan *insights* de valor para la compañía.

---

---

de la importancia del uso de los datos en lo que a medición de acciones de marketing y sus correspondientes resultados se refiere, y a su consecuente impacto en la toma de decisiones estratégicas. (Quinn, Dibb, Simkin, Canhoto & Analogbei, 2016).

La aceleración de la digitalización junto con la evolución del Marketing 1.0, originario en la Revolución Industrial, al Marketing 5.0, tal y como lo conocemos actualmente (Villalba Ávila, D. E. (2023) ha resultado en nuevos conceptos y estrategias de crecimiento empresarial que traspasan las barreras del marketing convirtiéndose en una filosofía de negocio. Entre ellas destaca el denominado *growth hacking*. (Rubio, P. C., & Sanz, J. L. M., 2018).

El concepto *growth hacking* se introdujo en el año 2010, que definido por Sean Ellis, es un enfoque multidisciplinario que se caracteriza por tener como principal objetivo el crecimiento: «un *growth hacker* es una persona cuya prioridad es impulsar el crecimiento de la empresa. (...) Debe tener la creatividad para idear maneras únicas de promover el crecimiento, así como tener la habilidad para adaptar y perfeccionar continuamente sus métodos en función de los resultados obtenidos» (Ellis, 2010).

Tras una revisión de la literatura existente sobre este concepto, se ha podido observar que está en una fase inicial en relación a algunos factores. En concreto, cabe remarcar la divergencia en las interpretaciones del concepto de *growth hacking* desde su definición y el hecho de que, a pesar de que existen numerosos estudios sobre el impacto del *growth hacking* en startups y empresas puramente digitales, hay una falta de discusión profunda sobre cómo las técnicas de *growth hacking* podrían beneficiar potencialmente a compañías grandes que basan su modelo de negocio en la producción industrial.

Por lo tanto, el objetivo principal de este estudio es, en primer lugar, profundizar en el entendimiento del *growth hacking*, tanto en su base teórica como en su aplicación práctica, buscando así facilitar una comprensión más clara y detallada de este enfoque, promoviendo su implementación efectiva en múltiples contextos empresariales.

De forma complementaria, se pretende llenar los vacíos existentes en la literatura acerca de cómo el *growth hacking* puede aplicarse más allá de su dominio tradicional en

empresas emergentes y digitales, extendiéndose a sectores industriales más establecidos, e identificando, de esta forma, las similitudes y contrastes del *growth hacking*, en cuanto a técnicas e impacto, en función de la índole de la compañía en la que se aplique.

## **1.2 OBJETIVOS**

Los principales objetivos del estudio son los siguientes:

- Comprender el contexto de la Era 5.0<sup>8</sup> y cómo ha evolucionado el rol del marketing en las empresas tras la digitalización de la economía.
- Contribuir a la literatura existente exponiendo las distintas interpretaciones de *growth hacking* desde su concepción, y avanzar en factores clave relacionados con el término, con el fin de proporcionar una visión integral que guíe investigaciones futuras y permita a empresas, tanto digitales como de producción industrial, aplicar el *growth hacking* de la manera más efectiva para ellas.
- Analizar los contrastes y similitudes de las técnicas, integración e impacto del *growth hacking* en la compañía en función de la índole de esta: *startup* digital o de producción industrial.
- Definición de las técnicas, procesos y metodologías de *growth hacking* más eficientes recomendadas en función de la índole de la compañía.

---

<sup>8</sup> Era 5.0: La Era 5.0 del marketing digital consiste en una integración profunda de la tecnología orientada a optimizar la experiencia del consumidor y adaptarse a los cambios en su comportamiento. Se caracteriza por la implementación de técnicas de *big data*, métodos predictivos, uso de *chatbots* y su adaptabilidad al entorno. Su propósito es crear una comunicación entre consumidores y marcas que sea lo más ágil y efectiva posible.

### ***1.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN***

Para llevar a cabo este estudio, se utilizará una metodología de investigación empleando un enfoque comprensivo que desde múltiples perspectivas pretende examinar profundamente el concepto de *growth hacking*.

Con este propósito, inicialmente se realizará una revisión exhaustiva de la literatura existente con el fin de consolidar y sintetizar el conocimiento actual acerca del *growth hacking*. Para ello, se tendrán en cuenta distintas investigaciones, trabajos académicos y reportes del sector relacionados con el *growth hacking*. En ellos, se tratarán factores clave como sus orígenes y definición (Ellis et al, 2018), su proceso de implementación (Holiday, R., 2014), la tipología de sus estrategias (Feiz et al, 2021) o las implicaciones de su aplicación práctica (Bargoni et al, 2024), todos ellos elaborados por algunos de los autores más influyentes del ámbito en cuestión.

Posteriormente, se realizará un análisis comparativo mediante un estudio de dos casos, empleando técnicas de investigación cualitativa. Profundizaremos en las estrategias de *growth hacking* de Fever e IKEA. En dicho estudio se utilizarán como base de información, entrevistas semi estructuradas a trabajadores de ambas empresas, junto con documentos corporativos obtenidos de sus páginas oficiales y distintas coberturas mediáticas. El objetivo principal del análisis es examinar cómo estas estrategias de *growth hacking* se desarrollan y operan en el contexto real de dos compañías de naturaleza distinta: Fever, una *startup* de base digital, en contraste con IKEA, una empresa de larga trayectoria con un modelo de negocio que, a pesar de disponer de un *e-commerce*, sus orígenes están basados en la producción industrial y la venta *onsite*.

Por último, tras el análisis basado en la observación directa de las estrategias de *growth hacking* en un entorno empresarial real, se pretenden sacar conclusiones sobre los contrastes y similitudes del *growth hacking* aplicado a startups digitales y a grandes compañías industriales, tratando así de proporcionar recomendaciones de valor para su aplicación práctica en el mundo empresarial.

## **1.4 ESTRUCTURA**

El trabajo se estructura en cuatro bloques principales. En el primero, se justifica el estudio abordando el impacto de la evolución tecnológica sobre el marketing y la comunicación entre empresas y consumidores, a la vez que se introduce brevemente el concepto de *growth hacking*. Asimismo, en esta primera parte se exponen los objetivos concretos de la investigación. En el segundo bloque, se lleva a cabo una revisión acerca de la literatura existente en torno al concepto de *growth hacking*, abarcando distintas definiciones académicas, las dimensiones que lo conforman, su correlación entre la filosofía *lean startup*, el *product market fit* y el proceso de implementación del *growth hacking*. Además, se expone también la taxonomía de Bohnsack & Liesner, que muestra un marco teórico acerca de los distintos patrones de *growth hacking* más comúnmente utilizados por las compañías segmentando por la etapa del *funnel* de compra en la que se encuentre el cliente.

En el tercer bloque, se desarrolla un caso de estudio práctico acerca de la aplicación del *growth hacking* en la *startup* unicornio Fever y en la multinacional IKEA. Este análisis contribuye a alcanzar el objetivo principal del trabajo al exponer ejemplos reales del impacto del *growth hacking* en distintos tipos de compañías, destacando contrastes y similitudes, y ampliando el conocimiento sobre la aplicación práctica de la taxonomía expuesta inicialmente. Finalmente, en el cuarto bloque se recogen las principales conclusiones del estudio.

## 2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La capacidad de la tecnología para infiltrarse en cada aspecto de la vida contemporánea ha provocado un cambio radical en la sociedad, no solo desde una perspectiva práctica, simplificando los procesos o sustituyendo el trabajo humano, sino que también se ha convertido en un recurso esencial para que las empresas impulsen su crecimiento y mantengan sus ventajas competitivas (Saura et al., 2022), afectando directamente tanto a sus operaciones internas como en su interacción con todo tipo de *stakeholders*<sup>9</sup> externos.

Dicho avance en la digitalización empresarial ha generado un aumento exponencial de las oportunidades de negocio y una optimización de los productos ofrecidos y de las herramientas de adquisición de clientes (Kraus et al., 2021). De hecho, diversos estudios han puesto en evidencia que, en el entorno actual, profundamente marcado por la digitalización, la eficiencia de los procesos de las empresas se ve directamente impactada por su capacidad para acumular y examinar grandes cantidades de datos (Pappas et al., 2018).

Este hecho alimenta el debate, cada vez más creciente, sobre el reto que afrontan las empresas contemporáneas de identificar continuamente fuentes de ventaja competitiva y adaptarse a las transformaciones digitales. Además, pone de manifiesto la necesidad de explorar metodologías de innovación fundamentadas en la experimentación, que guíen a las empresas a tomar decisiones estratégicas basadas en datos que les permitan alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo y adaptado a los cambios y la rapidez de la era digital.

---

<sup>9</sup> *Stakeholders*: grupo de interés. Compuesto por todas aquellas personas y colectivos que tienen interés e impacto en una compañía y en los resultados de sus acciones.

De esta necesidad, surge el denominado *growth hacking*, ofreciendo un enfoque innovador para impulsar el crecimiento y expansión de las compañías. (Bohnsack & Liesner, 2019)

## **2.1 CONCEPTO DE GROWTH HACKING**

Según diversos estudios (Ritter et al., 2020; Gupta, 2020) existen evidencias de la relación directa entre el crecimiento de las compañías y los recursos y capacidades de éstas. Se sugiere que el crecimiento de una compañía impulsa la mejora continua de sus procesos principales (Koryak et al., 2015), y que el aumento de éste es un producto de la aplicación de técnicas de liderazgo y estrategia en individuos, procesos y estructuras de la empresa (Felin et al., 2012).

El concepto de *growth hacking* fue introducido por el asesor de startups y emprendedor, Sean Ellis, en 2010, quien definió el término como un conjunto de estrategias que se enfocan en fomentar el crecimiento de la compañía, mantener una base activa de usuarios, potenciar el reconocimiento de la marca y adquirir nuevos clientes mediante el uso de técnicas creativas, de bajo coste y altamente eficientes.

En su definición, Ellis (2010) hacía referencia a las características propias las personas dedicadas a esta disciplina «un *growth hacker* es una persona cuyo verdadero norte es el crecimiento (...)». Los planteamientos de Chen en 2012 contribuyeron a esta definición identificando a los *growth hackers* como especialistas en adquirir clientes y generar crecimiento empresarial mediante técnicas innovadoras y análisis detallados, utilizando desde pruebas A/B <sup>10</sup> hasta estrategias de contenido SEO (Bravo, 2017).

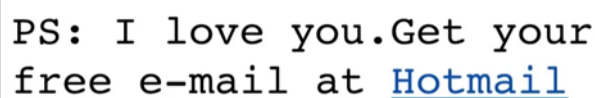
---

<sup>10</sup> Pruebas A/B: Las pruebas A/B implican la creación de 2 versiones de un activo digital (assets en RRSS, correos electrónicos, etc.) para determinar cuál de ambas recibe una mejor respuesta de los usuarios y una mejor tasa de conversión.

### **2.1.1 CASOS DE ÉXITO DE GROWTH HACKING APLICADO A STARTUPS**

La introducción del enfoque del *growth hacking* supuso una transición a nivel general del uso de técnicas de marketing de captación de usuarios tradicionales, a la implantación de cualquier tipo de técnica innovadora que generase crecimiento (Holiday, 2014).

Esta transición se pudo observar en los inicios de startups y compañías digitales ahora reconocidas mundialmente, entre las que destacan Dropbox, PayPal, Airbnb o Wallapop, que, mediante la implementación de metodologías de *growth hacking*, optimizaron sus recursos y capacidades alcanzando un crecimiento disruptor en sus respectivos sectores. Una de las primeras técnicas reconocida como estrategia de *growth hacking* fue realizada por Hotmail en 1996, que incluyó la frase “*P.S: I love you. Get your free e-mail at Hotmail*” al final de cada correo, de forma automática. Al hacer *click* en Hotmail se dirigía a una página de registro para crear una cuenta de e-mail de forma gratuita. Esto sirvió como un método prácticamente gratuito de aumentar exponencialmente su base de usuarios, alcanzando los 12 millones de usuarios en solo un año y medio (Penenberg, 2009).



PS: I love you. Get your  
free e-mail at [Hotmail](#)

*Figura 1: Hotmail growth hacking (Adaptada de Murray, 2023)*

A nivel nacional, es remarcable el uso de estrategias de *growth hacking* en el caso de Hawkers. La marca de gafas de sol llevó a cabo un análisis de interacción de los usuarios en redes sociales, enviando muestras de gafas gratuitas a aquellos que generaban mayor interacción a cambio de promoción en sus perfiles (López - Navarrete et al. 2019). Esto permitió a Hawkers entender qué tipo de publicaciones generaban más interés y las preferencias de diseño web de su público objetivo, lo que dio lugar a un aumento notable de seguidores y de presencia de la marca en redes sociales.



---

Destaca también el éxito de PayPal, que experimentó un crecimiento diario del 10% hasta alcanzar una base de usuarios de más de 5 millones en tan solo unos meses. Para conseguirlo, puso en práctica una estrategia que consistía en recompensar a los usuarios con 10\$ cada vez que un amigo referido creaba una cuenta. Al realizarlo, la compañía era consciente de que, en el largo plazo, el beneficio por cliente adquirido superaba su respectivo coste (Ramos, 2021). El éxito de este tipo de acciones contribuyó al impulso del desarrollo de estrategias de marketing como *MGM*<sup>11</sup> y programas de premios a afiliados, que incentivan a los usuarios actuales a referir nuevos clientes a cambio de recompensas, aumentando así el número de clientes potenciales y mejorando la fidelización (Dawar, 2013; Kumar et al., 2017).

Estos casos ponen en evidencia cómo la aplicación de técnicas de *growth hacking* puede ser crucial para convertir a startups con recursos limitados en compañías consolidadas e influyentes. Además, dichos ejemplos reflejan a la perfección la implementación efectiva de la definición inicial del concepto, mostrando el *growth hacking* como técnicas innovadoras, experimentales y ajustadas a los recursos de la empresa cuyo propósito es lograr un crecimiento rápido de la compañía (Holiday, 2014).

Por otra parte, es remarcable, tras una revisión detallada de la literatura al respecto, que la mayor parte de los estudios académicos referentes a *growth hacking* están centrados en casos de estudio de este aplicado a startups y compañías de índole puramente digital (Rizvanovic et al., 2023).

La notable tendencia hacia la implementación y análisis de las técnicas de *growth hacking* en startups digitales resulta razonable, dado que los estudios iniciales de Sean Ellis acerca del concepto se centraban en este tipo de empresas. Según Aaron Ginn, uno de los pioneros del *growth hacking*, esto se debe a que debida a la escasez de recursos de las *startups* para aplicar estrategias de marketing tradicional en su fase inicial, estas son más propensas a adoptar técnicas de marketing experimental por su flexibilidad y agilidad

---

<sup>11</sup> *MGM: Member get member*. Estrategia de marketing en la que los clientes actuales de una empresa recomiendan a nuevos clientes a cambio de recompensas.

(Ginn, 2012). Además, dichas compañías tienen una capacidad de escalabilidad más económica, dado que no cuentan con los costes logísticos y de producción típicos de las empresas de índole industrial (Giustiziero et al., 2022), lo que puede motivar un enfoque más intenso en el aumento de bases de usuarios, aprovechando su estructura de costes para acelerar su expansión. Sin embargo, esto no quita que el *growth hacking* no se defina como una metodología aplicable solo a startups tecnológicas, sino como una mentalidad experimental e innovadora aplicable a todo tipo de negocios, independientemente de su índole, digital o industrial; y del ciclo de vida en el que se encuentre la empresa (Bargoni et al, 2024).

Por lo tanto, este estudio pretende ampliar el conocimiento sobre *growth hacking* aplicado a compañías industriales exponiendo un caso de estudio de *growth hacking* aplicado en una empresa de esta índole; realizando un análisis comparativo frente a la aplicación de *growth hacking* en una *startup* digital que destacará contrastes y similitudes en las tipologías de estrategias empleada los desafíos y oportunidades encontrados. Además, proporcionará recomendaciones adaptadas al tipo de compañía en el que se vayan a utilizar estas técnicas.

## **2.2 DIMENSIONES DEL GROWTH HACKING**

Para poder llevar a cabo el análisis práctico en cuestión, será necesario previamente, comprender las distintas dimensiones teóricas que conforman el *growth hacking*, las cuales se expondrán a continuación.

Algunos de los expertos más destacados en el campo del *growth hacking* Bohnsack y Liesner (2019), Troisi et al. (2020) y Bargoni et al. (2023), coinciden en que el *growth hacking* se conforma en base a tres dimensiones teóricas: técnicas de marketing digital, análisis de datos y experimentación, y programación y automatización de procesos. Estas dimensiones y su interacción en el concepto de *growth hacking* se ilustran en la Figura 1.

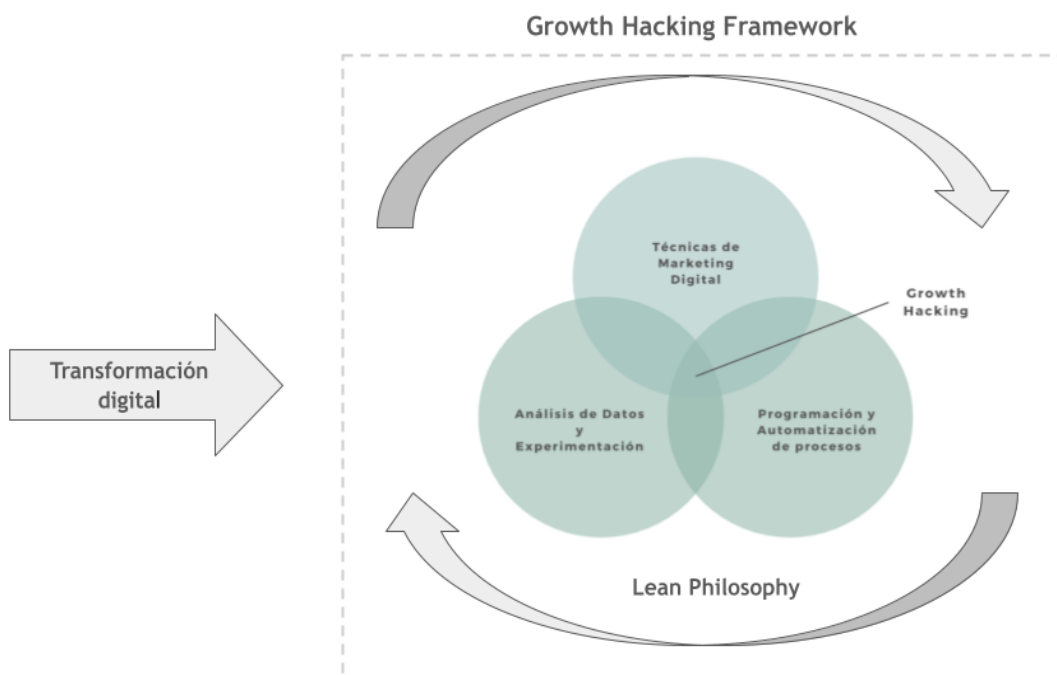


Figura 2: Growth Hacking Framework (Adaptada de Bohnsack & Liesner, 2019)

La combinación de dichas dimensiones como base del *growth hacking* apoya la visión inicial de Ellis, destacando su diferencia con las técnicas de marketing tradicional mediante un enfoque experimental centrado en análisis y procesos.

En la literatura, se expone que para una correcta implementación del *growth hacking* es necesario contar con un conjunto de equipos que combinen talentos de las diferentes dimensiones para su ejecución (Ellis y Brown, 2017). Con el propósito de entender el papel que desempeña cada una de ellas en la implementación y el éxito del *growth hacking*, se explorará detalladamente cada una de estas dimensiones a continuación:

### **2.2.1 TÉCNICAS DE MARKETING DIGITAL**

Una de las dimensiones principales del *growth hacking* es el marketing digital. Este, por definición, es un subcampo del marketing que se centra en la promoción de productos y servicios a través de canales digitales. Se enfoca en lograr una comunicación efectiva en las primeras etapas del ciclo de vida de contacto con el cliente, tratando de crear reconocimiento de marca y adquirir nuevos clientes potenciales (Kannan, 2017). En

contraste, el *growth hacking* se caracteriza por estar presente en todas las etapas del ciclo de vida del cliente (Ellis & Brown, 2017), enfatizando así que, desde esta perspectiva, el origen de la exponencialidad del crecimiento no se encuentra en la atracción de nuevos clientes, sino en la mejora de la retención de estos (Ries, 2011). Herzeberg et al. (2018) resaltan que este enfoque característico del *growth hacking* está en línea con los cuatro elementos en los que se basa el funcionamiento del marketing tradicional: las 4Ps. producto, precio, punto de venta y promoción.

Según artículos académicos (Lee, 2016) los aspectos fundamentales para lograr crecimiento en una compañía, dentro del enfoque del *growth hacking*, son: la oferta de los productos adecuados a los clientes adecuados, la construcción de una base de usuarios sólida y la identificación de los canales apropiados para comunicarse con estos usuarios. Para lograr estos objetivos, y como resultado, impulsar el crecimiento, se emplean distintas técnicas de marketing digital, entre las que destacan:

- Estrategia de marketing de contenidos: relacionada con *el inbound marketing*, es una estrategia que trata de crear contenido de calidad para generar interés en usuarios y fidelizar a la audiencia y lograr finalmente una conversión sin haber lanzado previamente un mensaje de carácter comercial (Harad, 2013). Los formatos más comunes de este tipo de técnicas incluyen newsletters, eventos, podcasts y otro tipo de formatos en redes sociales (Vinerean, 2017).
- Estrategia de marketing orientada a beneficios. Consiste en generar ingresos a partir de ventas a clientes ya fidelizados mediante la implementación de promociones personalizadas (Feiz et al., 2021). Entre ellas destacan la venta cruzada y la optimización de pruebas A/B.
- Estrategias de marketing de conversión. Según Holiday, para los especialistas en *growth hacking* es fundamental optimizar la tasa de conversión lo máximo posible. Este tipo de estrategia de marketing contribuye a “convertir” a los usuarios interesados en clientes efectivos. Algunos ejemplos de la aplicación de

dicha herramienta son los conocidos *call to action*, (CTA), o la optimización de la experiencia del usuario para facilitar el proceso de compra.

A pesar de que estas son algunas estrategias de marketing destacadas en el ámbito del *growth hacking*, cabe remarcar la perspectiva de Holiday (2013), exponiendo que el único criterio que diferencia una técnica concreta de marketing tradicional del *growth hacking* es su objetivo de lograr el crecimiento de la compañía y su implementación rápida y ágil, seguida de una fase de evaluación y análisis.

### **2.2.2 ANÁLISIS DE DATOS Y EXPERIMENTACIÓN**

Entender el comportamiento del mercado objetivo y sus preferencias puede ser una gran fuente de ventaja competitiva (Bohnsack et al., 2019). Actualmente, gracias al auge del *big data*, las compañías cuentan con una mayor capacidad para recopilar información sobre el comportamiento y preferencias de los clientes. Dicha información contribuye a una toma de decisiones basada en datos mejorada y, por lo tanto, un desempeño superior. (McAfee & Brynjolfsson, 2014). Es por ello por lo que el **análisis de datos** supone un elemento clave en la implementación del *growth hacking* para lograr su objetivo de impulsar el crecimiento empresarial.

Por otro lado, cabe destacar que en el ámbito del *growth hacking*, el análisis de datos se aplica principalmente en la experimentación iterativa, que permite a las compañías adaptar su oferta y capacidades al entorno cambiante en el que la mayor parte de industrias se encuentran (Skare et al, 2021) fomentando de esta manera la resiliencia y optimización de las diversas áreas de la compañía. Según Giustiziero et al. (2022), la implementación del *growth hacking* es una forma de mejorar los procesos, servicios y actividades mediante la experimentación continua.

### **2.2.3 PROGRAMACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS**

Para generar valor a partir de las conclusiones obtenidas de la experimentación y el análisis de datos, es esencial emplear técnicas de programación y automatización que optimicen la oferta de productos y la eficiencia de procesos para adaptarse así adecuadamente a los cambios y necesidades del mercado. (Ellis y Brown, 2017.) Es por ello por lo que, esta dimensión, conforma el tercer elemento fundamental del *growth hacking*.

En este aspecto, el avance de la inteligencia artificial desempeña un papel crucial. Dicho avance hace que los sistemas de IA sean capaces de interpretar los datos de los distintos análisis del comportamiento de los usuarios, aprender de ellos y utilizar esa información para generar optimizaciones adaptándose a necesidades y circunstancias específicas sin necesidad de ser programados previamente (Haenlein et al, 2019). Al basarse en mecanismos de aprendizaje automático, la inteligencia artificial utiliza información externa obtenida a través de fuentes de *big data* para identificar patrones frecuentes. Es por ello que se espera que, con el paso del tiempo, el análisis de datos y las técnicas de programación y automatización de procesos se fusionen progresivamente gracias a la IA. Además, los *chatbots* y sistemas como ChatGPT resultan de especial utilidad en la implementación del *growth hacking* ya que permiten automatizar procesos de captación y retención de clientes. Estos *chatbots* contribuyen a mejorar la experiencia del usuario y proporcionar soporte continuo, mientras que ChatGPT y otros programas de IA ayudan a generar contenido personalizado y estrategias de marketing basadas en datos (Emplibot, 2024).

Tras revisar detalladamente cada una de las dimensiones principales que conforman el *growth hacking*, podemos observar que no se trata de una simple metodología o proceso, sino que es un enfoque integral, diseñado para aplicarse en todas las áreas principales de la empresa, con el objetivo de impulsar su crecimiento. Este enfoque se manifiesta en el área de estrategia al centrar los esfuerzos de marketing en el crecimiento; en el área de operaciones ejecutando dicha estrategia e implementando tácticas de marketing y desarrollo de producto; y en la cultura de la compañía al promover una mentalidad de crecimiento constante, así como estructurando equipos multidisciplinares combinando distintas habilidades en marketing, producto y tecnología.

### **2.3 PROCESO DE GROWTH HACKING**

Dado que la implementación de una cultura de *growth hacking* supone una transformación de todas las áreas de una compañía, el proceso variará en función de las características y necesidades de ésta. Sin embargo, existe un patrón común que se puede observar en la aplicación de dichas técnicas.

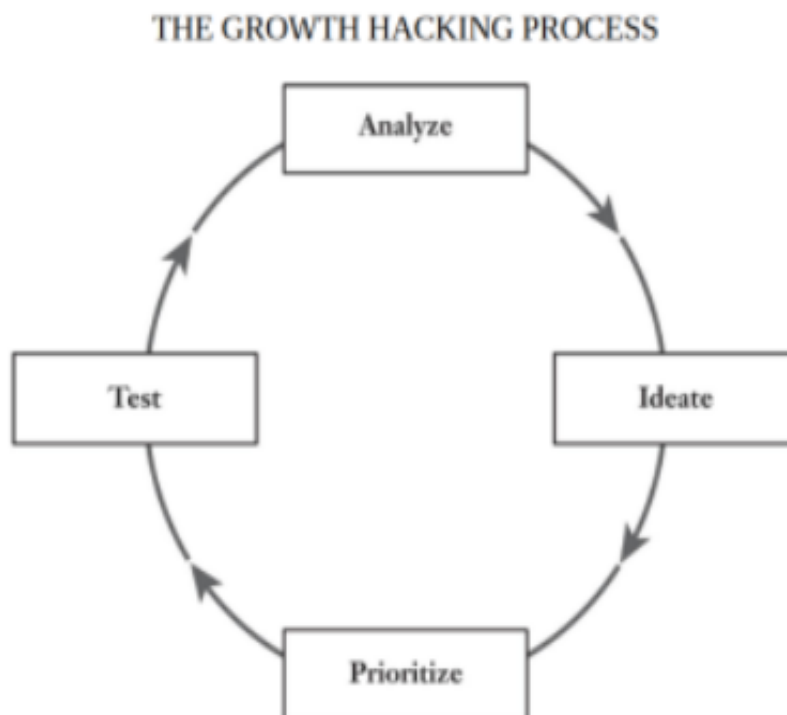
Según Ellis (2017), consiste en un proceso circular de experimentación rápida a lo largo del *funnel* de conversión <sup>12</sup>que pretende alcanzar el método más eficaz para aumentar de forma sostenible la base de clientes y el tamaño de la empresa. Este consiste en cuatro pasos principales (Ellis, 2017):

1. Análisis de datos y recopilación de *insights*: comprensión detallada del contexto e indicadores clave
2. Generar ideas acordes a los datos: *brainstorming* de ideas fundamentadas en la evidencia obtenida
3. Priorización y selección de experimentos: determinar las ideas con más potencial y preparar su implementación

---

<sup>12</sup> *Funnel* de conversión: determina las fases por las que tiene que pasar cada visitantes o usuario potencial hasta cumplir un objetivo determinado. Este objetivo suele ser conseguir un nuevo usuario o la compra de un producto o servicio.

4. Ejecución del experimento: llevar a cabo los experimentos seleccionados y observar los resultados.



*Figura 3: The Growth Hacking Process, Sean Ellis Hacking Growth 2017, ch 2*

Tras completar el cuarto paso, como se observa en la Figura 2, se vuelve a la fase de análisis para obtener conclusiones de los resultados obtenidos y comenzar de nuevo el ciclo. De esta forma, los equipos involucrados se centran en aquellas áreas de mayor impacto en el crecimiento mientras identifican y descartan las menos efectivas, estableciendo así un ciclo de mejora continua gracias a la experimentación y los datos obtenidos.

### **2.3.1 FILOSOFÍA LEAN STARTUP**

Según algunos de los autores más destacados sobre el tema, el *growth hacking* tiene sus raíces en los principios de la filosofía *Lean Start-up* (Bohnsack and Liesner, 2019). Se trata de un concepto definido como “una organización temporal diseñada con el objetivo de encontrar un modelo de negocio escalable” (Blank et al., 2014), que refleja lo que



representa el *growth hacking* en la cultura de una empresa, implementando una combinación de agilidad; experimentación constante basada en datos y aplicaciones de prueba y error; y un proceso iterativo que se sostiene en tres pilares principales: creación, medición y aprendizaje (Ellis et al., 2018).

Esta filosofía se alinea con la definición y proceso de *growth hacking* expuestos anteriormente y refuerza la idea de que, dado que el *growth hacking* se fundamenta en la experimentación, resulta imposible predecir todos los pasos. En lugar de ello, resulta esencial la capacidad de evolucionar frente a la incertidumbre; de adaptar rápidamente las metas y técnicas en función de las condiciones del mercado; y de responder con agilidad a los problemas para lograr el objetivo principal de impulsar el crecimiento de la forma más eficiente posible (Mahdiraji et al., 2023).

Cabe remarcar que, según Ellis (2017), para que el proceso expuesto dé el resultado más óptimo posible, resulta esencial que los esfuerzos estén dirigidos a encontrar *el product-market-fit*, es decir, el producto que mejor se adapta a las necesidades del mercado objetivo. De acuerdo con Stotz (2022), existen tres variables clave que determinan si el producto satisface de forma óptima las necesidades del mercado: los clientes, el problema y la solución que el producto propone. Si se cumple la condición de ofrecer una solución eficaz a un problema que afecta a un amplio espectro de clientes potenciales, se habrá obtenido el *producto-market-fit*.

Tanto Holiday (2013) como Herttua et. al (2016), contribuyen a la literatura proporcionando una visión que profundiza en la aplicación práctica del *growth hacking* detallando las etapas del proceso con especial atención en la importancia del *product-market-fit*.

### **2.3.2 PRODUCT-MARKET-FIT**

En el estudio realizado por Herttua et al. (2016), los autores argumentan, yendo más allá del proceso establecido por Ellis, que el proceso de *growth hacking* consta de cinco fases principales:

1. La primera etapa, al igual que establecía Ellis, consiste en analizar la situación de la empresa y el producto con herramientas basadas en datos. Esta fase del proceso pone en evidencia que la innovación de productos y modelos de negocio nace mayoritariamente de la necesidad de las empresas de cumplir las expectativas de un grupo determinado de consumidores para alcanzar el éxito (Bremner et al. , 2022) , lo que remarca la importancia de la integración de análisis de tamaño significativo sobre las preferencias y necesidades de clientes existentes y potenciales para que el producto que se lleve a cabo, encaje a la perfección con ellas, obteniendo así el *product-market-fit*.
2. El segundo paso consiste en la obtención del *product-market-fit* mediante la optimización del producto en base a los resultados obtenidos en el análisis inicial. Para ello, será necesaria la colaboración entre las áreas de marketing y desarrollo de producto, al igual que la aplicación de una correcta interpretación de los datos (Holiday, 2013). Esta etapa resulta fundamental para el éxito a largo plazo de la compañía, ya que, como señala Ellis (2010), un *product-market-fit* sólido es indispensable para la escalabilidad del negocio. Solo una vez esto se logra, la aplicación del *growth hacking* mediante una metodología *lean start-up* basada en la experimentación puede impulsar el crecimiento empresarial y minimizar los riesgos.
3. En la tercera fase, el enfoque se centra en validar el *product-market-fit* obtenido mediante pruebas A/B, que se definen como una comparación de la performance de dos variables desde la perspectiva del usuario final (Quinn et al., 2024). El propósito principal de esta fase es identificar la versión del *product-market-fit* que mejor se adapte a los objetivos establecidos. En este punto resulta importante destacar que es imprescindible una evolución continua del *product-market-fit*, dado que el ciclo de desarrollo permanece

activo demandando siempre ajustes y mejoras para adaptarse de forma óptima a un mercado en constante evolución.

4. Una vez obtenido el *product-market-fit* y la versión más óptima de éste, el siguiente paso consiste en llevar a cabo la acción de *growth hacking*. Dicha acción debe ser medible, analizable e implementable y deberá definirse su diseño, contenido y estrategia (Holiday, 2013). Es recomendable que se centre prioritariamente en la retención de clientes y en potenciar la lealtad y el compromiso con el producto, lo cual es esencial para el crecimiento sostenible de la compañía.
  
5. La última etapa del proceso expuesto por Herttua et al. (2016) consiste en entregar el valor principal del producto al cliente. La forma de hacerlo dependerá de las prioridades y metas del producto, la compañía y los aprendizajes obtenidos en ciclos anteriores. Hay varias acciones que contribuirán de forma general a entregar dicho valor de la forma más óptima posible. Destaca la utilización de herramientas de *Customer Relationship Management* (CRM), utilizando un enfoque que destaca la importancia de la iteración en la retención de los clientes y optimización de los productos (Holiday, 2014). Por otra parte, el aprovechamiento del alcance a través de canales digitales, especialmente en redes sociales, juega también un papel fundamental en la difusión del valor del producto.

El proceso descrito se repite de forma iterativa una vez completado, con el objetivo de garantizar la mejora continua en el valor del producto percibido por los clientes y de asegurar que la compañía se mantenga alineada con las necesidades cambiantes de los

clientes y del mercado. El ciclo expuesto se puede observar de forma gráfica en la Figura 3, expuesta a continuación:

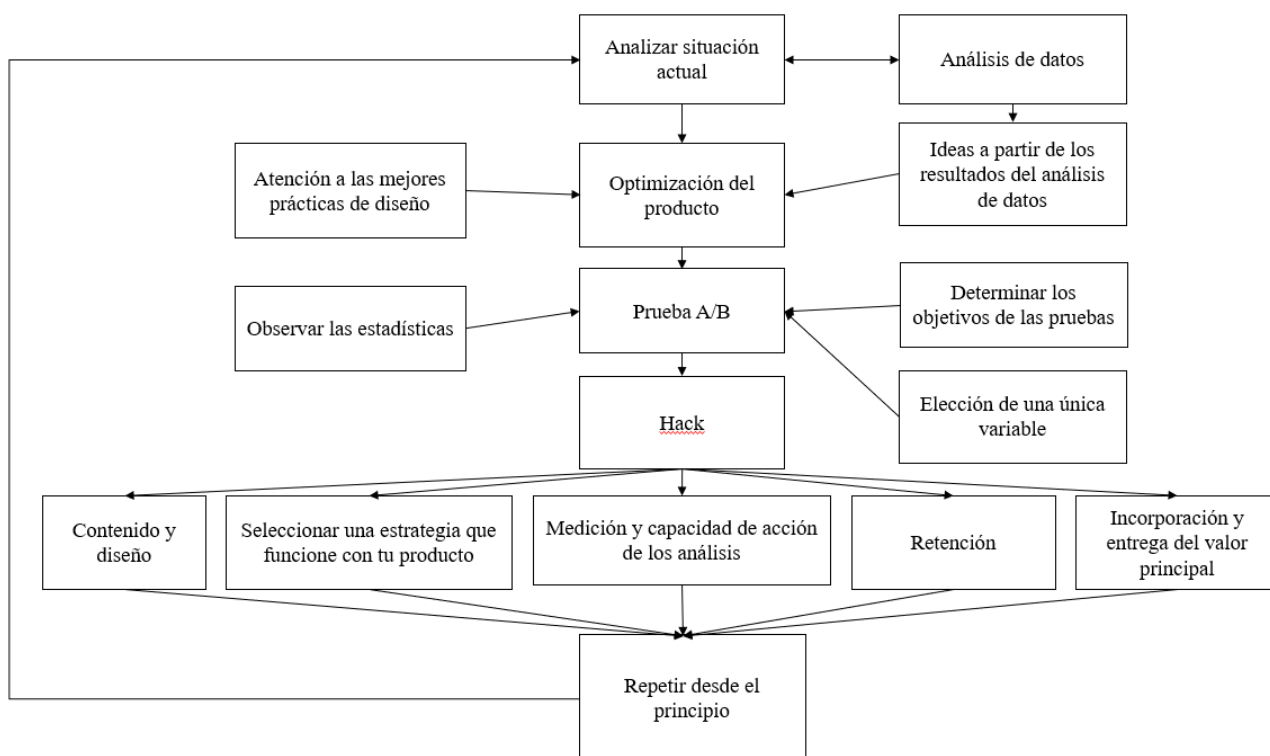


Figura 4: Growth Hacking Process Diagram (Adaptada de Herttua et al. 2016)

A pesar del creciente conocimiento sobre *growth hacking*, respaldado por estudios académicos acerca de casos de éxito y de los procesos involucrados, varias investigaciones como los de Feiz et al. (2021) y Troisi et al. (2020) han encontrado desafíos significativos en diversas empresas al intentar implementar de forma práctica las estrategias expuestas en la teoría. Para ayudar a cerrar la brecha entre la definición de las estrategias y la ejecución de estas, Bohnsack y Liesner (2019) llevaron a cabo un análisis que estableció una taxonomía para el *growth hacking* que incluye descripciones prácticas y de alto nivel de los *growth hacks*, definida a partir no sólo de casos de éxito, sino también de patrones comunes utilizados en diversas empresas al haber integrado de forma satisfactoria *el growth hacking*.

Esta taxonomía se detalla en profundidad en el siguiente apartado, ya que proporciona una base crucial para llevar a cabo la parte práctica de este estudio ya que contribuye a identificar similitudes y diferencias en la aplicación del *growth hacking* entre startups digitales y empresas industriales, teniendo en cuenta las fases específicas del *funnel* de usuario en las que estén.

## 2.4 TAXONOMÍA DE GROWTH HACKING

La taxonomía establecida por Bohnsak & Liesner (2019) resulta muy útil en la guía de la aplicación práctica dado que divide los tipos de patrones de estrategias de *growth hacking* por fases del ciclo de vida del cliente.

### 2.4.1 FUNNEL PIRATA AARRR

Las fases del ciclo de vida del cliente se representan en el *funnel* pirata AARRR. Se trata de un embudo de conversión muy utilizado en el marketing digital que representa el proceso por el que pasa un cliente desde que descubre una marca hasta que genera ingresos en ella. (McClure, 2007).

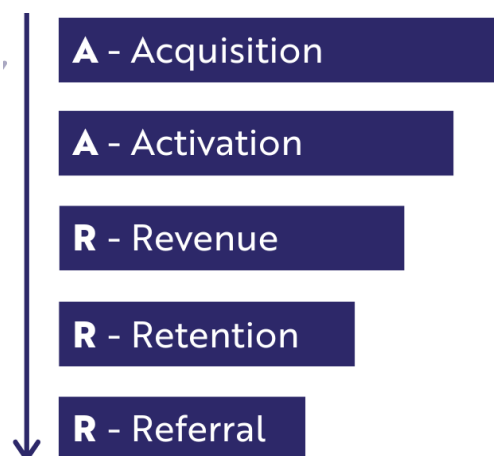


Figura 5: AARRR Funnel. Fuente: [growthwithward.com](http://growthwithward.com)

Como se indica en la *figura 5*, las fases del ciclo de vida del cliente son las siguientes:

- *Aquisition* o adquisición: es la etapa en la que clientes potenciales entran en contacto con la empresa por primera vez. Cuanto más acertado sea el enfoque del mercado objetivo, más probable será que dichos clientes muestren interés en los productos o servicios ofrecidos en las siguientes etapas. Hay numerosos recursos de *growth hacking* que se pueden utilizar para que esta fase resulte satisfactoria: *SEO*, *SEM*, boca-oreja, redes sociales, etc. El tipo de canal elegido y la cantidad de recursos invertidos en esta fase dependerá de la madurez de la compañía y de su modelo de negocio (Ellis y Brown, 2017).
- *Activation* o activación: esta fase trata de generar a los usuarios una experiencia inicial positiva y de mostrar de la forma más eficaz el valor intrínseco de la ventaja competitiva del producto ofrecido. Puede incluir acciones como la inscripción a una prueba gratuita, suscribirse a la *newsletter*, o descargar algún servicio gratuito (Hall, 2019). Cuanto antes perciban los clientes el valor principal de la empresa, mayores serán las posibilidades de que permanezcan en las etapas siguientes del *funnel*.
- *Revenue* o monetización: en esta etapa del *funnel* el objetivo principal es monetizar al cliente y maximizar tanto la posibilidad de que el cliente genere ingresos como dichos ingresos en sí. En esta fase son cruciales elementos como el valor de vida del cliente o *LTV (Customer Lifetime Value)* y los precios de los productos en cuestión (UNIR, 2022).
- *Retention* o retención: Consiste en maximizar la tasa de retención y disminuir la tasa de abandono. Se considera una de las etapas más importantes del ciclo de vida del cliente: según Reichheld (2001), un 5% de incremento en la tasa de retención puede aumentar hasta un 25% los beneficios de la empresa.
- *Referral* o referencias: en la etapa de referencias, se pretende que los usuarios de la compañía compartan el valor que les ha aportado el producto o servicio consumido, tratando de crear un ciclo circular de referencias generadas por clientes que han sido anteriormente referidos (Nguyen, 2016).

En base a las fases del ciclo de vida del cliente descritas, Bohnsak & Liesner (2019) desarrollaron la siguiente taxonomía detallando los tipos de patrones de *growth*

*hacking* que resultan más eficientes de utilizar según la etapa del *funnel* en la que el cliente se encuentre. A continuación, se profundizará en las técnicas seleccionadas para cada etapa con el objetivo de poder distinguir cuales resultan más efectivas, según la naturaleza de la compañía, cuando se lleve a cabo la parte práctica del estudio.

La taxonomía definida basada en 34 patrones de *growth hacking* aplicados en múltiples empresas de distintas naturalezas, tanto startups digitales como compañías industriales, fue la siguiente:

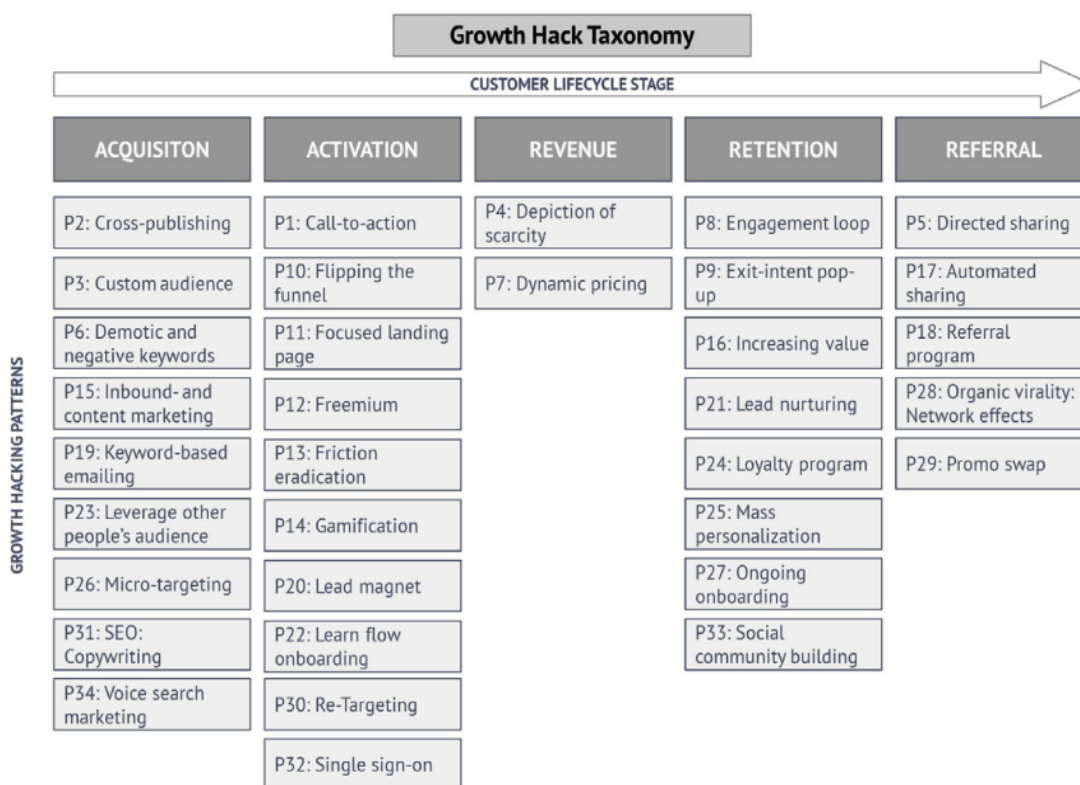


Figura 6: The Growth Hacking Taxonomy (Bohnsack & Liesner, 2019)

## 2.4.2 PATRONES DE GROWTH HACKING EN CADA ETAPA DEL FUNNEL

### 1. Patrones de *growth hacking* en la etapa de *acquisition*

En la etapa de adquisición, uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es que, una vez alcanzado el *product-market-fit*, cuanto más amplio sea el alcance a la audiencia objetiva, mayores serán las posibilidades de captar su interés y, por tanto, lograr la conversión (Nguyen, 2020). Los patrones de *growth hacking*, descritos por Bohnsack y Liesner (2019) recogidos en la taxonomía para lograr dicho alcance son los siguientes:

- *Cross-publishing* (RRSS): consiste en generar contenido y publicarlo en plataformas usadas frecuentemente por la audiencia objetiva, utilizando hashtags que encajen con su lenguaje habitual, incluyendo links a la *landing page*<sup>13</sup> del producto para redirigir el tráfico.
- *Custom audience* (RRSS<sup>14</sup>): este concepto se refiere a la personalización del contenido en función del perfil de la audiencia que lo perciba. Esto implica emplear mensajes distintos dependiendo si se trata de un cliente recurrente, alguien que ha interactuado previamente con la marca sin realizar una compra, o una persona que se encuentra en su primer contacto con la marca; para maximizar así la eficacia de la comunicación
- *Demotic and negative keywords* (SEO): dentro de la estrategia de SEO, es común que las empresas inviertan en palabras clave populares para aumentar su alcance en buscadores, lo que suele beneficiar a las de mayor tamaño debido a su mayor capacidad económica. Con el propósito de aumentar el alcance de empresas con menos recursos, es una estrategia común de *growth hacking* invertir en palabras clave no convencionales que su audiencia objetiva utiliza, pero por las pujas los grandes competidores. También resulta importante identificar y excluir las

---

<sup>13</sup> *Landing page*: es una página web diseñada para convertir a los visitantes en compradores del producto o servicio ofertado.

<sup>14</sup> RRSS: Redes sociales



palabras que no generan conversión, optimizar la inversión y evitar el gasto en términos ineficaces.

- *Inbound and content marketing* (RRSS): para aumentar su popularidad y reconocimiento, es común, en las compañías en fase de crecimiento, generar contenido que va más allá de los fines comerciales, enfocándose en temas de interés para su público objetivo a través blogs, podcasts, vídeos, etc., buscando aumentar el reconocimiento de marca con el objetivo de que, a largo plazo, se produzca un aumento en la conversión.
- *Keyword-based emailing*: en compañías especializadas en productos de nicho, resulta más eficiente invertir en palabras clave relacionadas con las necesidades que el producto satisface que generar emails con gran alcance que generan una baja conversión.
- *Micro-targeting*: el *keyword-based* emailing se relaciona directamente con el *micro-targeting*, que consiste en optimizar la inversión en marketing digital eligiendo de forma muy selectiva a quién se dirigirá el contenido generado, enfocándose en una audiencia objetiva muy concentrada, filtrando por localización, intereses, género, edad, etc.
- *Leverage other people's audiences*: en empresas en fase de crecimiento, es un patrón común de *growth hacking* identificar las plataformas frecuentadas por su audiencia objetiva y colaborar con terceros para alcanzar a su audiencia, apareciendo en dichas plataformas mediante participaciones en podcasts o generación de incentivos por compartir sus experiencias con el producto.
- *SEO Copywriting*: resulta importante para las compañías en etapa de crecimiento, optimizar la posición de su sitio web en los resultados de búsqueda. Para lograrlo, es necesario utilizar estrategias de SEO (*Search Engine Optimization*) utilizando enlaces, fuentes y palabras clave relevantes para el grupo objetivo
- *Voice search marketing*: será fundamental para optimizar el impacto del SEO, adaptar dichas estrategias también la búsqueda por voz, analizando frases y preguntas comunes y las palabras clave más relevantes; dado el aumento del uso de este tipo de búsqueda.

## 2. Patrones de *growth hacking* en la etapa de *activation*

La etapa de activación resulta de gran importancia en el funnel de AARRR, ya que marca el instante en el que el cliente percibe por primera vez el valor producto ofrecido y decide si seguir en el proceso de compra o abandonarlo. La taxonomía de *growth hacking* (Bohnsack & Liesner, 2019) identifica los siguientes patrones comunes para maximizar el ratio de usuarios que visitan el sitio web por primera vez y se mantienen en el *funnel* de compra:

- *Call to action*: resulta crucial en la fase de activación que el usuario perciba mensajes claros que le motiven a actuar. Deben ser llamativos visualmente y muy específicos en qué hacer y el por qué, es decir, el beneficio esperado al llevar a cabo la acción.
- *Flipping the funnel*: este patrón de *growth hacking* permite a los usuarios percibir el valor del servicio o producto experimentando sus beneficios antes de ofrecer la posibilidad comprarlo o registrarse. Al ser capaz de observar el valor del producto por sí mismo, la confianza del cliente en él aumenta y por lo tanto la tasa de conversión pasa a activación.
- *Lead magnet*: en la línea del patrón de *flipping the funnel*, este patrón consiste en ofrecer una recompensa instantánea que incentive el registro, para demostrar así el valor del producto a los usuarios sin asumir un riesgo o compromiso inicial. Dichas recompensas se pueden ofrecer de forma gratuita o a cambio de una acción específica, como proporcionar los datos de contacto.
- *Focused landing page*: dentro del marketing digital, las *landing pages* son una de las herramientas más rápidas y eficaces para lograr la activación de usuarios potenciales. Para que éstas den los mejores resultados posibles, es importante que sean visualmente atractivas, proporcionen información relevante, transmitan el valor del producto y se adapten a las necesidades del cliente.
- *Freemium*: adaptar un modelo *freemium* es un patrón de *growth hacking* muy común utilizado en la fase de activación. De esta forma, las empresas ofrecen sus

---

servicios básicos sin ningún coste y tratan de transmitir el valor agregado que supone el modelo premium mediante *call to actions* que pretenden lograr la activación, demostrar el valor del producto y fomentar el compromiso con este.

- *Friction eradication*: para maximizar el número de usuarios que avanzan en la fase de activación, es importante mapear cada paso del proceso para entender si hay algún factor específico que disminuya la tasa de activación (precio, experiencia del usuario, etc), y actuar para cambiarlo.
- *Gamification*: acorde con la filosofía de *growth hacking*, se ha observado en las distintas empresas estudiadas, que utilizar retos en la fase de activación, aporta diversión, sorpresa y aumenta la tasa de activación al ofrecer recompensas relevantes para los clientes y que transmiten el valor del producto principal.
- *Learn flow onboarding*: este patrón resalta la importancia de comunicar el valor del producto de manera sencilla y concisa haciendo énfasis en sus beneficios. Destaca que una comunicación compleja disminuye la tasa de activación.
- *Retargeting*: mediante el uso de cookies, se vuelve a impactar a través de campañas específicas de Meta y Google a los visitantes del sitio web que han mostrado interés, pero no han llegado a convertir. Esta acción ayuda a aumentar notablemente la tasa de activación al no tratar de no perder a estos usuarios potenciales.
- *Single sign-on*: un proceso de registro extenso y complejo tiende a disminuir la tasa de activación y causar la pérdida de interés de usuarios potenciales. Es por ello, que implementar el uso del *single sign-on*<sup>15</sup> con el uso de cuentas de Google u otras redes sociales, y reducir la cantidad de información solicitada para completar el registro contribuye a evitar la pérdida de usuarios en la fase de activación.

---

<sup>15</sup> *Single sign-on*: Inicio de sesión único, es un sistema de autenticación que permite a los usuarios acceder a múltiples aplicaciones y sitios web utilizando una única credencial para el inicio de sesión

### 3. Patrones de *growth hacking* en la etapa de *revenue*

Las etapas mencionadas anteriormente del *funnel* AARRR tienen como objetivo principal alcanzar la etapa de *revenue* logrando generar ingresos a partir de la venta de productos o servicios a sus clientes. Para maximizar los ingresos en esta etapa, las compañías deben centrarse en aumentar el valor del ciclo de vida del cliente, el ingreso medio por usuario y en disminuir el coste de adquisición (Ellis, 2017). Combinando los datos obtenidos según estas métricas y aplicando algunas de las estrategias de monetización más efectivas que se mencionan a continuación, las empresas pueden enriquecer y prolongar la relación con sus clientes en esta etapa del *funnel*. Según (Bohnsack & Liesner, 2019), dichas estrategias son:

- *Depiction of scarcity*: según el tipo de producto y el coste asociado a éste, es frecuente que los compradores potenciales duden sobre si realizar o no la compra y aplacen la decisión. Para contrarrestar dicha indecisión, uno de los enfoques más efectivos, identificado en el estudio de Bohnsack y Liesner, fue el de inducir el temor a perderse algo destacando la escasez o exclusividad del producto, ya sea por su limitación en tiempo o en cantidad. También se conoce como FOMO (*Fear of Missing Out*) y es utilizada por múltiples empresas para acelerar la decisión de compra en consumidores potenciales.
- *Dynamic pricing*: uno de los mayores retos que enfrentan las empresas el fijar el precio adecuado para un producto, ya que un precio alto puede reducir el número de compras, mientras que un precio bajo puede reducir el margen de beneficio. Dado que la sensibilidad al precio varía en función del cliente, el estudio por Bohnsack & Liesner revela que una de las estrategias más utilizadas por las compañías en el ámbito digital es el *dynamic pricing*, que ofrece el producto a diferentes precios, segmentando a los clientes según su sensibilidad al precio y teniendo en cuenta variables como la cantidad, momento de la compra, o la demanda del producto. Esta estrategia permite incrementar tanto el número de clientes como los ingresos, maximizando así el beneficio generado en la etapa de *revenue*.

#### 4. Patrones de *growth hacking* en la etapa de *retention*

Según Ellis & Brown (2017), uno de los objetivos fundamentales de una empresa es ofrecer valor de forma continua a sus clientes para que sigan utilizando el producto, transformándolos así en clientes recurrentes que no solo generan ingresos, sino que también contribuyen al crecimiento y mejora de la compañía, generando datos útiles mediante sus interacciones y *feedback*. La etapa de retención del *funnel* pirata pretende maximizar el número de clientes habituales para impulsar el crecimiento sostenible de la empresa.

De acuerdo con Lankinen (2020), una organización está logrando crecimiento cuando su tasa de retención es superior a su tasa de abandono; es decir, cuando el porcentaje de personas que continúan utilizando el producto después de su primer contacto con él, es superior al porcentaje de quienes no lo hacen. Para lograr este propósito, las estrategias más efectivas identificadas en la taxonomía de Bohnsack & Liesner (2019) en esta etapa fueron las siguientes:

- *Engagement loop*: uno de los principales desafíos que afrontan las compañías en la etapa de retención, es asegurarse de que los usuarios sigan escogiendo sus productos frente a los de sus competidores. Para fomentar esto, resulta importante que las compañías generen impulsos externos (mediante notificaciones *push*, emails, etc), que motiven a la acción de compra a los consumidores y que ofrezcan a cambio una recompensa relacionada con el valor del producto cuando dicha acción se lleve a cabo, generando así un bucle de compromiso o *engagement loop*. El empleo de estos impulsos externos junto con las recompensas, utilizados de manera recurrente, forman hábitos de compra en los consumidores que fomentan su lealtad con la marca, escogiéndola así de manera habitual y casi subconsciente.
- *Exit intent popup*: en compañías con un modelo de suscripción, es habitual que algunos usuarios decidan cancelar el servicio tras un periodo de inactividad. Para mejorar la tasa de retención, se han identificado dos enfoques efectivos: primero, mostrar las desventajas de la decisión de cancelar el servicio y presentar alternativas, como ofrecer descuentos o la posibilidad de pausar la cuenta en vez

de cancelarla; por otra parte, resulta eficaz obtener aprendizajes mediante entrevistas de salida concisas que pretendan entender las razones detrás de la decisión de abandonar el servicio, permitiendo así implementar mejoras que eviten el incremento de la tasa de abandono.

- *Increasing value*: para promover la elección de los clientes del producto de la compañía frente al de sus competidores, resulta crucial que el valor principal del producto sea óptimo y los consumidores potenciales lo perciban. Para ello, la taxonomía establecida por Bohnsack & Liesner subraya la importancia de la constante optimización del producto mediante la incorporación de nuevas características y mejoras y la correcta comunicación del nuevo valor añadido a los clientes, incentivándolos a volver a comprar y mejorando así la tasa de retención.
- *Lead nurturing*: con el propósito de mantener una tasa de retención superior a la tasa de abandono y fomentar así el crecimiento, la compañía debe mantener una presencia activa en la mente de sus usuarios. Para ello, es efectiva la comunicación con el usuario mediante notificaciones de felicitación con respecto a logros del usuario relacionados con el producto o servicio ofrecido. Por ejemplo, felicitándolo por lograr su mejor marca en una app deportiva.
- *Loyalty program*: acorde con la taxonomía de Bohnsack & Liesner, esta estrategia es una de las más utilizadas por las empresas para impulsar la retención de los clientes y promover su compromiso con la marca. Consiste en ofrecer incentivos atractivos que motiven a los consumidores a comprar de nuevo. Generalmente, en los programas de lealtad, cuanto mayor sea el número de compras, y por lo tanto el estatus del cliente dentro del programa, mayores serán los beneficios y ventajas obtenidas por el consumidor.
- *Mass personalization*: es importante para mejorar la tasa de retención e impulsar la fidelización, que los usuarios reciban mensajes personalizados acordes a sus intereses, preferencias y su comportamiento en las interacciones con la compañía. Utilizando de forma estratégica los datos disponibles (número de visitas, cantidad y tipos de compras, preferencias específicas, etc.), tendrá un mayor impacto para

las compañías diseñar experiencias personalizadas en la comunicación con el cliente basándose en dichos datos para motivar a este a comprar de nuevo.

- *Ongoing onboarding*: especialmente en compañías que operan exclusivamente en el ámbito digital, resulta importante que cualquier optimización y mejora en las funcionalidades esté acompañada de explicaciones progresivas y claras adaptadas a todos los usuarios, lo que les permitirá aprovechar al máximo las capacidades del servicio, mejorando así su compromiso con la marca y elevando la tasa de retención.
- *Social community building*: según la taxonomía establecida, que la experiencia del usuario sea positiva es crucial para que este decida volver a comprar el producto o servicio en cuestión. Implementar una atención al cliente constante y de calidad es clave en esta etapa, al igual que fomentar las interacciones sociales con otros usuarios y consumidores. Dichas acciones pretenden generar un sentimiento de pertenencia al consumidor incrementando así su grado de fidelización y reduciendo la probabilidad de abandono.

## **5. Patrones de *growth hacking* en la etapa de *referral***

En esta etapa del *funnel* AARRR se pretende acelerar el crecimiento de la compañía aprovechando la base de clientes existente. Es decir, consiste en que clientes actuales recomienden el producto o servicio a su familia, amigos y contactos cercanos (Lankinen, 2020).

Esta fase resulta de gran importancia dado que las estrategias empleadas en ella se caracterizan por su gran alcance y eficiencia en costes por diversas razones. Según una encuesta realizada por Nielsen (2013), el 84% de las personas encuestadas indicó que confía más en las recomendaciones de personas cercanas que en cualquier otro tipo de publicidad. Además, las estrategias de *referral* suelen obtener generalmente mejores resultados de conversión, dado que el targeting es más preciso: el cliente sabe de forma certera si el producto se adapta a las necesidades de aquellos contactos a los que lo

recomienda, resultando así en un valor de vida del cliente (LTV) en promedio 25% mejor que los usuarios que llegan a la marca a través de otros medios (Le, 2019).

Según la taxonomía establecida por Bohnsack & Liesner (2019), las tácticas más empleadas para lograr dicho impacto son las siguientes:

- *Directed sharing*: se refiere a la técnica de identificar y maximizar el impacto de aquellos clientes dentro de la base de usuarios que cuenten con un número elevado de audiencia que pertenezca al mercado objetivo. Se pretende que estos clientes decidan recomendar el producto o servicio por iniciativa propia, no por un incentivo económico, sino por su grado de compromiso y satisfacción con la marca.
- *Automated sharing*: consiste en aprovechar el amplio alcance de las redes sociales, permitiendo a los usuarios compartir sus experiencias con el producto de forma sencilla para aumentar así el reconocimiento de marca e incentivar a la red de contactos de los usuarios a probar el producto en cuestión. Al integrar la opción de compartir en la experiencia del usuario en redes sociales, se fomenta la promoción orgánica del producto o servicio. Dentro de esta estrategia se pueden incluir acciones como solicitar permiso a los usuarios para conectar la aplicación con sus cuentas de Meta y enviar un CTA a compartir en redes sociales después de una interacción específica con el producto o servicio.
- *Referral program*: esta estrategia se basa en ofrecer incentivos a clientes actuales a cambio de que compartan información específica con un contacto que todavía no sea cliente de la marca. Dentro de dichos incentivos se pueden incluir descuentos o beneficios concretos tanto para quienes hacen la recomendación como para los recomendados.
- *Organic virality*: la taxonomía de Bohnsack & Liesner resalta en esta táctica la importancia de potenciar las características del producto de forma que se optimice al máximo la experiencia del usuario actual, aumentando así su satisfacción y sus ganas de recomendarlo. De esta forma, a medida aumente la satisfacción y por tanto el número de usuarios, aumentará el valor añadido para los clientes. Es un



fenómeno que se observa claramente en redes sociales: cuanto mayor sea la base de usuarios, mayor será la red de contactos de cada uno de ellos y por lo tanto el valor de la aplicación (ej.: Facebook, LinkedIn, etc).

- *Promo swap*: una técnica común en la etapa de *referral* es el intercambio de recomendaciones con otras empresas que tengan un mercado objetivo similar u ofrezcan servicios complementarios, pero no sean competencia directa. De esta manera, mediante promociones cruzadas y recomendaciones mutuas, se logrará ampliar la base de usuarios con nuevos clientes procedentes del mercado objetivo de la otra compañía.

En la tabla a continuación, se resumen las diferentes estrategias expuestas en la taxonomía de Bohnsack y Liesner, indicando la etapa del *funnel* a la que corresponden, la herramienta que utilizan para ejecutarse y su objetivo.

*Tabla 1: Taxonomía de Bohnsack & Liesner aplicada al Growth Hacking. Resumen.*

| <b>Etapa del Funnel</b> | <b>Estrategia</b>                           | <b>Herramienta Utilizada</b>        | <b>Objetivo</b>                               |
|-------------------------|---|-------------------------------------|---|
| <b>Adquisition</b>      | <i>Cross-publishing (RRSS)</i>              | Plataformas de redes sociales       | Redirigir tráfico a la landing page           |
|                         | <i>Custom audience (RRSS)</i>               | Plataformas de redes sociales       | Maximizar eficacia de la comunicación         |
|                         | <i>Demotic and negative keywords (SEO)</i>  | SEO                                 | Optimizar inversión en SEO                    |
|                         | <i>Inbound and content marketing (RRSS)</i> | Blogs, podcasts, videos             | Aumentar reconocimiento de marca              |
|                         | <i>Keyword-based emailing</i>               | Email marketing                     | Mejorar la conversión                         |
|                         | <i>Micro-targeting</i>                      | Publicidad digital                  | Dirigir contenido a una audiencia específica  |
|                         | <i>Leverage other people's audiences</i>    | Colaboraciones                      | Aprovechar audiencias de terceros             |
|                         | <i>SEO Copywriting</i>                      | SEO                                 | Mejorar posición en buscadores                |
| <b>Activation</b>       | <i>Voice search marketing</i>               | SEO                                 | Adaptar estrategias de SEO a búsqueda por voz |
|                         | <i>Call to action</i>                       | Elementos visuales                  | Motivar a la acción                           |
|                         | <i>Flipping the funnel</i>                  | Demostraciones gratuitas            | Incrementar confianza y tasa de conversión    |
|                         | <i>Lead magnet</i>                          | Recompensas instantáneas            | Demostrar valor del producto                  |
|                         | <i>Focused landing page</i>                 | Landing pages                       | Lograr activación de usuarios                 |
|                         | <i>Freemium</i>                             | Modelo freemium                     | Fomentar compromiso con el producto           |
|                         | <i>Friction eradication</i>                 | Optimización UX                     | Eliminar obstáculos en la UX                  |
|                         | <i>Gamification</i>                         | Retos y recompensas                 | Aumentar tasa de activación                   |
| <b>Revenue</b>          | <i>Learn flow onboarding</i>                | Comunicación clara                  | Comunicar beneficios claramente               |
|                         | <i>Retargeting</i>                          | Cookies y campañas                  | Impactar a usuarios interesados               |
|                         | <i>Single sign-on</i>                       | Inicio de sesión único              | Facilitar registro                            |
| <b>Retention</b>        | <i>Depiction of scarcity</i>                | Oferta limitada                     | Acelerar decisión de compra                   |
|                         | <i>Dynamic pricing</i>                      | Precios dinámicos                   | Maximizar beneficio                           |
|                         | <i>Engagement loop</i>                      | Notificaciones push, emails         | Fomentar lealtad a la marca                   |
|                         | <i>Exit intent popup</i>                    | Popups                              | Reducir tasa de abandono                      |
|                         | <i>Increasing value</i>                     | Mejoras de producto                 | Optimizar el valor del producto               |
|                         | <i>Lead nurturing</i>                       | Notificaciones de logros            | Mantener presencia en mente del usuario       |
|                         | <i>Loyalty program</i>                      | Programas de lealtad                | Incentivar compras repetidas                  |
|                         | <i>Mass personalization</i>                 | Mensajes personalizados             | Diseñar experiencias personalizadas           |
| <b>Referral</b>         | <i>Ongoing onboarding</i>                   | Explicaciones progresivas           | Aprovechar capacidades del servicio           |
|                         | <i>Social community building</i>            | Atención al cliente                 | Fomentar pertenencia y lealtad                |
|                         | <i>Directed sharing</i>                     | Recomendaciones                     | Maximizar impacto de recomendaciones          |
|                         | <i>Automated sharing</i>                    | Redes sociales                      | Promoción orgánica                            |
|                         | <i>Referral program</i>                     | Incentivos                          | Incentivar recomendaciones                    |
|                         | <i>Organic virality</i>                     | Optimización <i>User Experience</i> | Aumentar valor del cliente                    |
|                         | <i>Promo swap</i>                           | Promociones cruzadas                | Ampliar base de usuarios                      |

Cómo se puede observar, la taxonomía establecida por Bohnsack & Liesner (2019) resulta un recurso de gran utilidad para todo tipo de compañías, ya que clasifica los métodos de *growth hacking* más utilizados y de mayor eficiencia en categorías según la etapa del *funnel* AARRR en la que se quiera actuar. Esta clasificación facilita la accionabilidad de las estrategias, permitiendo a las empresas escoger el patrón de *growth hacking* que mejor se ajuste a sus necesidades específicas. Además, sirve como fuente de información para modificar y crear nuevas estrategias de crecimiento, ayudando así a los managers a encontrar la forma de solucionar problemas concretos, facilitando la toma de decisiones y llevando el concepto de *growth hacking* de una teórica abstracta a una práctica altamente aplicable.

A partir de esta taxonomía, en el siguiente apartado se llevará a cabo un estudio de caso comparativo entre las compañías de Fever e IKEA, en el que se analizarán qué estrategias de *growth hacking* identificadas en la taxonomía se utilizan según la etapa del *funnel* en la que se encuentran. Con este análisis, se pretende sacar conclusiones sobre cómo la implementación de estas estrategias varía dependiendo del tipo de empresa que las emplee y de su modelo de negocio, ya sea industrial o digital.

### **3. CASO DE ESTUDIO: CONTRASTES Y SIMILITUDES EN EL *GROWTH HACKING* APLICADO A *START-UPS* Y A COMPAÑÍAS TRADICIONALES. FEVER VS IKEA**

Cómo se comentaba anteriormente, la mayor parte de la literatura académica sobre *growth hacking* se enfoca en su aplicación en *startups* tecnológicas y plataformas digitales. Sin embargo, estudios recientes como los de Troisi et al. (2020) y Bargoni et al. (2024) destacan la empleabilidad del *growth hacking* en empresas industriales y con modelos de negocio más tradicionales. Estas investigaciones proporcionan ejemplos concretos del *growth hacking* aplicado en compañías industriales reales y subrayan los beneficios potenciales y la metodología de aplicación en este tipo de compañías.

Este estudio, entendiendo el *growth hacking* como un proceso continuo de experimentación para optimizar actividades, productos y servicios, pretende contribuir a la literatura demostrando los beneficios de su aplicación en compañías industriales e identificando las diferencias y similitudes en la metodología de su aplicación e impacto, dependiendo del tipo de empresa en el que este se aplique.

Para ello, inicialmente se determinarán las diferencias clave entre compañías digitales e industriales que influyen en la forma de aplicación del *growth hacking* y en su impacto. Posteriormente, se realizará un análisis comparativo entre una *startup* digital que ha logrado un crecimiento exponencial gracias al *growth hacking*, Fever; y una empresa con un modelo de negocio de producción industrial, IKEA, que también ha empleado una

metodología de *growth hacking* para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores en función del contexto y consolidarse como uno de las compañías líderes de su sector.

### ***3.1 DIFERENCIAS E IMPLICACIONES DEL GROWTH HACKING APLICADO A EMPRESAS GRANDES Y EN START-UPS Y COMPAÑÍAS DIGITALES.***

Acorde a la literatura académica, el *growth hacking* es un concepto que surgió inicialmente asociado al mundo de las startups y plataformas tecnológicas. A diferencia de las compañías industriales establecidas, que suelen contar con modelos de negocio probados y una base de clientes ya existente; alcanzar una rentabilidad sostenible y mantenida en el tiempo para las *startups*, conlleva lograr un crecimiento del alcance del negocio y de la base de clientes previo (Kykyri, 2020); esto que hace que su relación con el *growth hacking* sea prácticamente inevitable.

Así mismo, cabe remarcar que una gran parte de las start-ups digitales, si tienen un *product-market-fit* adecuado, cuentan con el potencial de ofrecer recursos y formas de interactuar entre individuos y únicas, lo que genera la posibilidad de experimentar un crecimiento muy exponencial. Además, el modelo de negocio digital que las caracteriza facilita una expansión y escalabilidad más ágil que en compañías con un modelo de negocio de producción industrial, en las que los costes de expansión suelen ser mucho más elevados y complejos logísticamente (Gawer & Cusumano, 2014). Por lo tanto, dicho potencial de crecimiento junto con la alta digitalización de los modelos de negocio de muchas startups, destacan la importancia de aplicar una toma de decisiones basadas en datos y una experimentación constante para alcanzar una rentabilidad económica sostenida (Giustiziero et al., 2023); lo que lleva a la conclusión de que la implementación del *growth hacking* en ellas no sea solo recomendable por sus potenciales beneficios, sino prácticamente imprescindible para lograr el éxito de la empresa.

Sin embargo, a pesar de la fuerte asociación del *growth hacking* con las startups y plataformas digitales, los resultados tan positivos que ha generado en ellas, han comenzado a despertar el interés por el posible impacto de esta metodología aplicada en grandes compañías industriales.

Para emplear una estrategia de *growth hacking* en este tipo de compañías, será importante tener en cuenta una serie de factores que darán lugar a unos objetivos, impacto y metodología de aplicación distintos a cuando este es aplicado en *startups*:

- En primer lugar, es esencial subrayar que las grandes compañías cuentan con una posición ya consolidada en el mercado, generan beneficios de manera sostenible y tienen menos potencial de disrupción que las start-ups. Además, suelen contar con una cantidad de recursos mayor, por lo que tienen capacidad para llevar a cabo ciertas acciones de marketing que muchas start-ups no se pueden permitir. Por lo tanto, la aplicación de métodos de *growth hacking* no se llevará a cabo de la misma forma ni será tan imprescindible para alcanzar el éxito del negocio como en la mayor parte de las *startups* digitales.
- Por otra parte, las diferencias de cultura organizacional entre startups y compañías industriales también influirán en los métodos de aplicación de *growth hacking*. En el caso de compañías grandes con una estructura jerárquica rígida, la dificultad para implementar metodologías de *growth hacking* tenderá a ser mayor, ya que a menudo se caracterizan por largos procesos de aprobación, y para ejecutar la experimentación que implica el *growth hacking* es imprescindible actuar con agilidad (Kykyri, 2020).
- En tercer lugar, cabe remarcar la importancia de la capacidad de la compañía para recoger y analizar datos de forma continua, cuando se pretende emplear *growth hacking*. Por lo tanto, será crucial para las compañías con modelos de negocio tradicionales, que antes de llevar a cabo la implementación, cuenten con un plan de recolección de datos estructurado (Rialti et al., 2019).

Teniendo la influencia de los puntos mencionados en cuenta, son varios los artículos que sugieren los beneficios potenciales que el *growth hacking* puede generar al aplicarlo en grandes compañías. El estudio de caso realizado por Troisi et al. (2020) analizaba el impacto de la implementación del *growth hacking* en tres grandes compañías en los sectores de agricultura, construcción y transporte, es decir, todas ellas con un modelo de negocio que no estaba basado únicamente en lo digital. En el análisis, los autores presentan las tácticas empleadas para aprovechar las oportunidades del análisis de grandes cantidades de datos en dichos sectores y su impacto positivo sobre los resultados de las compañías estudiadas. Por otra parte, Taylor et al. (2019) destacan la utilidad del *growth hacking* para impulsar una estrategia omnicanal de manera efectiva en grandes compañías dedicadas a la producción industrial; por ejemplo, muchas empresas de alimentación crearon sus propias plataformas digitales para vender productos online durante la pandemia del COVID-19.

En la misma línea de argumentación, (Bresciani et al., 2021a) expone que el *growth hacking*, aplicado en compañías tradicionales puede generar muchos beneficios al emplearse para optimizar estrategias de definición de precios; desarrollo de mejora de productos y servicios actuales; y para incrementar la cantidad de clientes potenciales y fidelizados mediante análisis de consumo y preferencias.

Para comprender mejor cuáles son los beneficios, en los siguientes casos reales estudiaremos y analizaremos los casos de Fever e IKEA con el objetivo de entender cómo funciona una gran compañía industrial al emplear *growth hacking* y cuáles son las diferencias en términos de metodología e impacto de aplicación con respecto a las *startups*.

### **3.2 EL CASO DE FEVER**

Fever, la *startup* española dedicada a eventos y ocio, fue fundada en Madrid en 2014 por Pep Gómez, quien tenía solo 19 años en ese momento. En enero de 2022, Fever se



convirtió en el segundo unicornio español del año, alcanzando una valoración de 1800 millones de dólares (Fraguela, 2023).

El caso de éxito de Fever ilustra claramente el crecimiento exponencial que el *growth hacking* puede generar sobre una *startup* con un modelo de negocio digital al combinar los siguientes factores: un *product-market-fit* óptimo, la toma de decisiones basada en datos y la innovación.

A lo largo del capítulo, se analizarán en detalle las principales características de la empresa, su trayectoria a lo largo de los años y los factores clave para su éxito, así como la implicación que ha tenido el *growth hacking* en estos factores. Mediante información recopilada en entrevistas con trabajadores de la compañía, se identificarán las técnicas de *growth hacking* de la taxonomía de Bohnsack & Liesner utilizadas por la empresa y cómo estas contribuyen a su éxito. Esto permitirá definir el potencial de cada técnica cuando se aplica a startups con modelos de negocio digital y su metodología de aplicación.

La misión de la compañía es democratizar el acceso a la cultura y el entretenimiento. Su plataforma funciona a través de recomendaciones que tratan de ayudar a los usuarios, en función de sus preferencias, a descubrir las mejores experiencias de su ciudad, desde exhibiciones inmersivas hasta festivales. Todos los pagos de los *tickets* de las experiencias se producen dentro de la app, y Fever cobra una comisión en cada transacción. Por otra parte, la empresa, mediante el uso de datos y tecnología, ayuda a productores y creadores de experiencias para que puedan mejorar y expandir sus eventos globalmente.

La empresa opera a través de tres ramas de negocio principales:

- Fever Marketplace: Un *marketplace* de experiencias dividido por ciudades (Barcelona, Madrid, Sidney, Dubai, Nueva York, etc.) donde los usuarios pueden buscar y acceder gratuitamente a experiencias en su ciudad. Estos eventos pueden ser organizados por Fever o por terceros.

- **Fever Original Events:** Utiliza los datos y resultados obtenidos del Marketplace para crear e invertir en experiencias exclusivas propias, como Candlelight o Polar Sound, con el objetivo de maximizar la demanda y optimizar *el product-market-fit*, diseñando nuevas experiencias en función de las preferencias de la audiencia objetiva.
- **Secret Media Network:** Una red global de medios locales que alcanza a más de 20 millones de usuarios por semana tanto en sitios web como en redes sociales. Con contenido generado internamente, esta red se utiliza para promover tanto las experiencias originales de Fever como las de sus socios, sin usar la marca Fever directamente. Su presencia en redes sociales destaca por perfiles como Secret London o Barcelona Secreta.

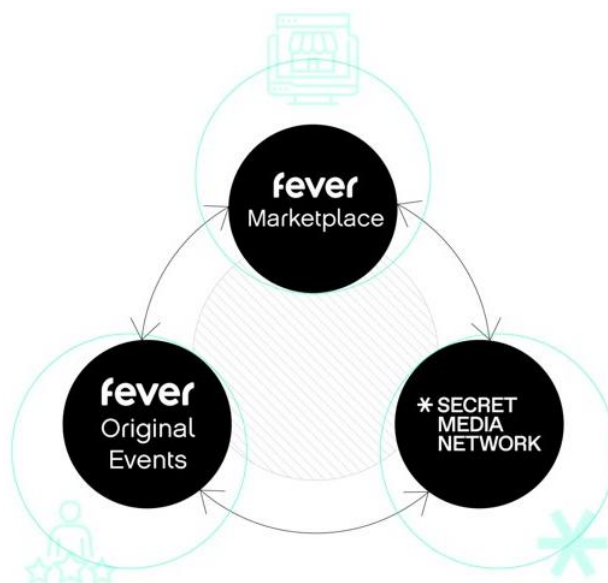


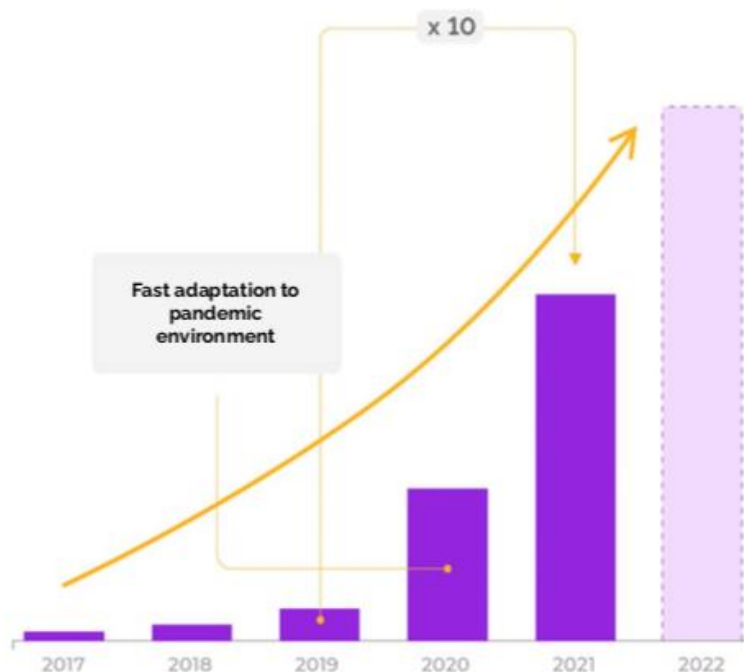
Figura 7: Líneas de negocio de Fever.

En los últimos siete años, Fever ha logrado un notable crecimiento y expansión, pasando de estar activa únicamente en tres ciudades españolas a estar presente en más de 80 ciudades en América, Europa, Asia y Oceanía. A día de hoy, Estados Unidos representa más del 50% de los ingresos totales de la empresa, siendo su principal fuente de crecimiento. Según Ströhlein (2023), uno de los CEOs de la compañía, "Fever se ha

convertido en la plataforma de referencia en las principales ciudades del mundo, desde Los Ángeles hasta París, Singapur y Sídney. Estamos demostrando que es posible crear un producto líder global desde el barrio de Las Cortes en Madrid".

La pandemia actuó como un catalizador para el crecimiento de Fever, convirtiendo la aplicación en una herramienta esencial para miles de creadores de experiencias, incluidos museos y teatros, que tuvieron que adaptar sus formatos y atraer nuevamente al público. Con la ayuda de Fever, estos organizadores pudieron hacer que sus experiencias fueran más accesibles a nuevas audiencias, no solo en sus mercados locales, sino en todo el mundo.

A continuación, se muestra una gráfica que expone el crecimiento exponencial que experimentó Fever desde 2017 hasta 2022, multiplicando por diez sus ingresos desde antes de la pandemia.



*Figura 8: evolución del crecimiento de Fever*

---

Acorde a la información recogida con distintos trabajadores de la empresa, las principales palancas que han contribuido a generar dicho crecimiento son las siguientes:

- **Modelo de éxito replicable:** El caso de Candlelight. La compañía definió un modelo de evento, midió su performance, y dado el éxito se replicó en diversas ciudades, utilizándolo como experiencia piloto para comenzar la expansión en una ciudad, el cual ayuda a medir el desempeño del evento y adaptarlo a la respuesta cultural local en función de la ciudad en la que se lleve. El primer concierto de Candlelight se realizó en Madrid en julio de 2019 y, un año y medio después, ya estaba presente en más de 80 ciudades.
- **Big data como estrategia de negocio:** Siguiendo la metodología descrita por el *growth hacking*, Fever basa sus decisiones en datos, llevando a cabo diversos análisis que les permitan obtener *insights* que optimicen la experiencia de los usuarios y proporcionar *feedback* valioso a sus *partners* y coproductores de eventos. La compañía utiliza los datos recopilados para identificar los intereses de los usuarios y recomendar experiencias basadas en el historial de compra y visualizaciones siguiendo una estrategia similar a la de Netflix y otras plataformas de entretenimiento. Al mismo tiempo, la *startup* aprovecha este conocimiento para ofrecer servicios de consultoría de entretenimiento a sus *partners*, ayudándoles a optimizar la *performance* de sus eventos.

Alguna de las métricas que más contribuyen a generar información de utilidad para Fever son:

- Análisis de ubicación como impulsor de demanda: Cuando se decide llevar una experiencia a una nueva ciudad, resulta crucial seleccionar una ubicación óptima basándose en información detallada acerca de las preferencias de los usuarios y un conocimiento profundo del mercado. Esto contribuye a generar más ingresos, una mayor satisfacción del cliente y un mayor número de asistentes.

- Análisis de precios: Fever optimiza continuamente la monetización del interés tanto de clientes casuales como de usuarios recurrentes. Esto da lugar a mayores ingresos, ventas escalonadas más efectivas y precios dinámicos ajustados a la demanda.
- **Relaciones con *partners* y terceros:** la compañía ofrece apoyo a sus *partners* y co-productores en todas las fases del evento, desde el diseño del concepto hasta la optimización de las campañas de marketing y la experiencia del cliente. Cuenta con diversos equipos especializados que se encargan de llevar a cabo tareas operativas y estratégicas que tienen como propósito que el desarrollo de la experiencia sea óptimo. Entre ellas, destacan: análisis de expectativas de los usuarios, optimización del *funnel* de ventas, gestión de los factores logísticos durante el evento (validación de entradas, accesos, etc).
- Atención al cliente: Fever ofrece soporte ininterrumpido 24/7 en seis idiomas con hablantes nativos a través de múltiples canales como correo electrónico, chat en vivo y llamadas telefónicas, tratando de que la experiencia del usuario sea la mejor posible.

### **3.2.1 TAXONOMÍA BOHNSACK & LIESNER APLICADA A FEVER**

A continuación, se analizarán qué técnicas de las mencionadas anteriormente en la taxonomía de Bohnsack & Liesner utiliza Fever en su estrategia de *growth hacking*, con el propósito de comprender cómo se aplican estas metodologías en startups digitales y su impacto sobre ellas.

### ***3.2.1.1 Técnicas de growth hacking utilizados por Fever en la etapa de adquisición***

Según la información recogida, se ha encontrado que los principales patrones *de growth hacking* más comúnmente utilizados por Fever en la etapa de adquisición son los siguientes:

- *Cross-publishing* (RRSS): la compañía emplea *cross-publishing* generando contenido sobre sus experiencias y publicándolo en los perfiles de Facebook, Twitter e Instagram de su medio editorial, Secret Media Network. Estos perfiles, como secretnyc o secret.london cuentan con más de 1,5M de seguidores en las principales ciudades en las que opera Fever. La audiencia de estos perfiles está interesada en las experiencias que ofrece la empresa, lo que permite redirigir el tráfico a la página de compra de entradas al incluir el link a *la landing page* correspondiente en sus publicaciones, maximizando así la adquisición de nuevos clientes.
- *Custom audience* (RRSS): Fever lleva a cabo esta técnica al personalizar las comunicaciones por correo electrónico para cada usuario, modificando desde el nombre del usuario, hasta el contenido del mensaje según sus interacciones previas con la experiencia promocionada en cuestión, como se observa en el ejemplo a continuación. Esta acción contribuye a maximizar la eficacia de la comunicación y aumentar la tasa de adquisición.



*Figura 9: Estrategia de custom audience empleada por Fever*

- Estrategia de SEO: Fever cuenta con un equipo de SEO dedicado a mejorar la posición de su web y optimizar la inversión en palabras claves relevantes para su sector. En la imagen a continuación, se aprecia que al buscar “planes en Madrid”, el primer resultado de búsqueda es la página de Fever, con el fin de que tanto residentes como turistas vean su web como la primera opción a considerar para buscar actividades que hacer en la ciudad.

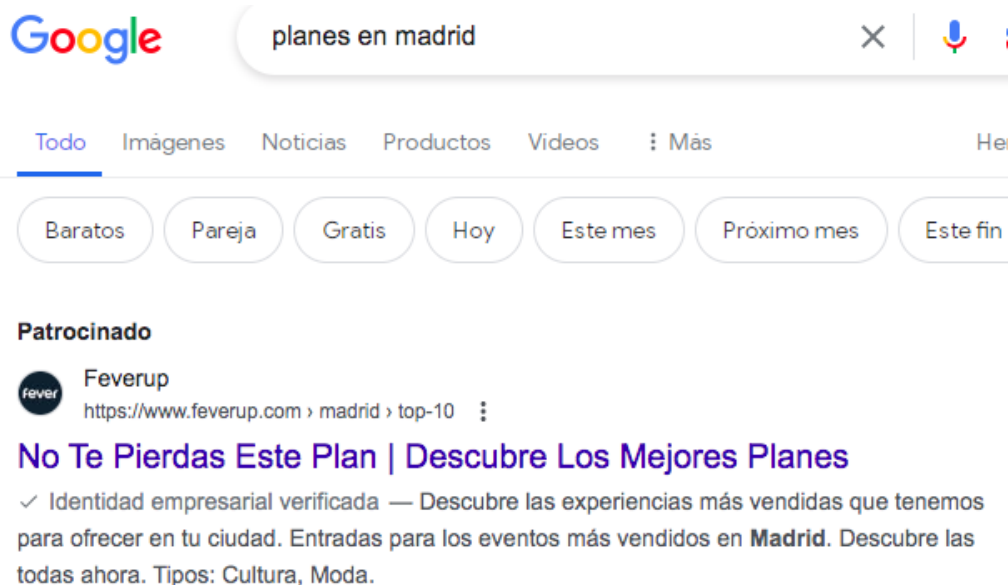


Figura 10: SEO implementado por Fever

- *Inbound and content marketing* (RRSS): uno de los factores claves del éxito del medio editorial de Fever, Secret Media Net Work, reside en que han logrado aumentar su popularidad y reconocimiento utilizando esta técnica de *growth hacking*, generando contenido que va más allá de los fines comerciales, tratando temas de interés general para la su audiencia objetiva, como curiosidades, opiniones y recomendaciones acerca de la ciudad. En la imagen a continuación se observan diversos contenidos generados en el Instagram de Madrid Secreto que no tienen fines comerciales



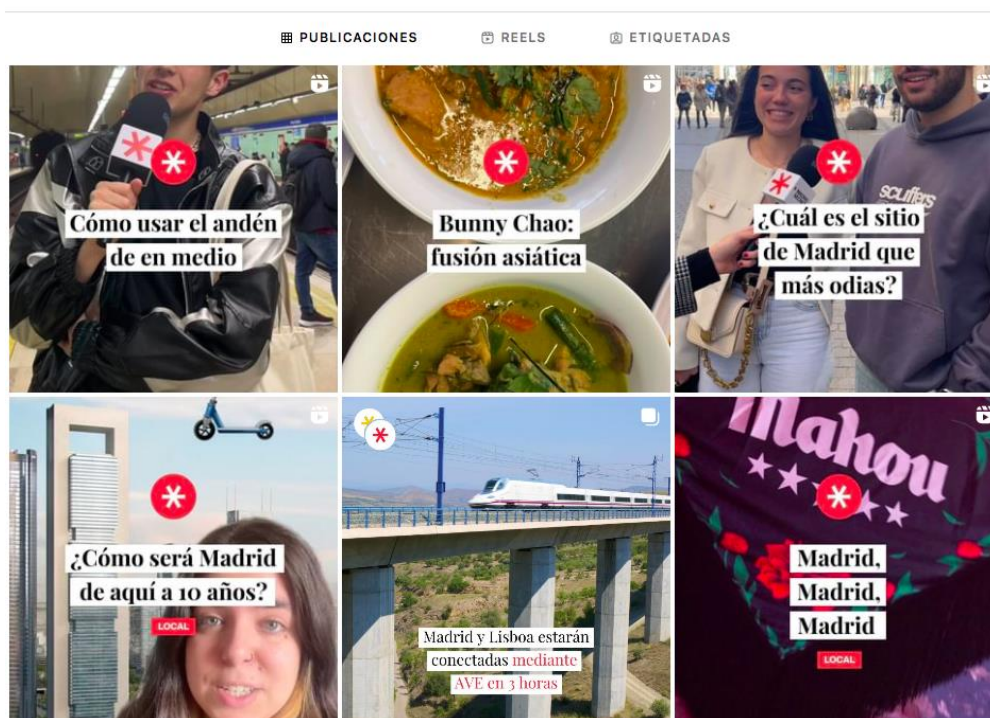


Figura 11: Content marketing generado por Madrid Secreto

- *Leverage other people's audiences*: en empresas en fase de crecimiento, es un patrón común de *growth hacking* identificar las plataformas frecuentadas por su audiencia objetivo y colaborar con terceros para alcanzar a su audiencia, apareciendo en dichas plataformas mediante participaciones en podcasts o generación de incentivos por compartir sus experiencias con el producto.

### 3.2.1.2 Técnicas de *growth hacking* utilizados por Fever en la etapa de activación

Las estrategias de *growth hacking* recogidas en la taxonomía de Bohnsack & Liesner más empleados por Fever para optimizar sus resultados en la etapa de activación son los siguientes:

- *Call to action*: a través de *push-notifications* en la aplicación y emails, como se puede observar a continuación, Fever envía diferentes CTAs a posibles

compradores según sus estadísticas (asistencia a eventos similares, visualización del plan sin compra, etc.). Estos mensajes se caracterizan por ser específicos y personalizados, lo que contribuye a maximizar el número de clientes que pasan la fase de activación.

- *Focused landing page*: esta es una de las técnicas más utilizadas por Fever y que genera mayor impacto en la activación. La compañía, no solo cuenta con su propia *landing page*, segmentada por ciudades, sino que también desarrolla *landing pages* específicas para sus eventos con más potencial. Estas páginas proporcionan información detallada sobre la experiencia, aumentando el *engagement* en la etapa de activación. Entre ellas destacan algunas como la de Expo Sorolla, Mundo Pixar o Art of the Brick.
- *Friction eradication*: dado el especial foco de Fever a los datos, la compañía cuenta con un equipo de *growth analytics* que se dedica a analizar de forma constante el comportamiento del usuario en el *funnel* de compra. A partir de los datos obtenidos, se realizan los ajustes necesarios (precio, experiencia del usuario, etc.) para maximizar la tasa de activación.
- *Retargeting*: Fever se caracteriza por invertir notablemente en marketing digital. Mediante el uso de cookies, impactan a través de campañas de Meta y Google a usuarios que han mostrado interés, pero no han llegado a convertir.
- *Single sign-on*: Fever ofrece un proceso de inicio de sesión único tanto en su aplicación como en su sitio web, eliminando la necesidad de volver a introducir datos. Esto hace que el proceso de compra dure tan solo unos segundos, siendo el más rápido del mercado frente a sus competidores.

### **3.2.1.3 Técnicas de growth hacking utilizados por Fever en la etapa de revenue**

Para maximizar sus ingresos en la etapa de revenue, Fever utiliza las dos técnicas destacadas por Bohnsack & Liesner:

- *Depiction of scarcity:* Fever recurre frecuentemente al uso del FOMO al comunicarse con sus usuarios y compradores potenciales. Como se muestra a continuación, esta estrategia se emplea tanto en la etapa final antes del cierre de un evento como en promociones temporales, con el propósito de acelerar la decisión de compra de consumidores potenciales.



**AMAZÔNIA**  
Sebastião Salgado

**¡La impactante exhibición de Sebastião Salgado, llega a su fin el 14 de enero!**

Esta es tu oportunidad de sumergirte en el **asombroso viaje visual y sonoro** que el reconocido fotógrafo ha creado después de siete años de inmersión en la Amazonia.

AMAZÔNIA no solo captura la belleza de la naturaleza en su máxima expresión, sino que también **ofrece una experiencia única con fotografías de gran formato**, películas cautivadoras y una banda sonora exclusiva creada por el **legendario Jean-Michel Jarre**, complementada con sonidos reales de la Amazonia.

¡Sumérgete en este fascinante universo antes del 14 de enero!

[Comprar Entradas](#)

Figura 12: Campaña de FOMO realizada por Fever

- ¡Consigue ya tu abono de 2 días a un precio especial, de 72€ a solo 62€! ¡Por tiempo limitado!
- ¡Consiguelo antes de que suban de precio el próximo lunes 3 de Junio!



Figura 13: Estrategia de depiction of scarcity, impulsada por Fever

- *Dynamic pricing*: en los eventos de mayor magnitud, Fever utiliza el modelo de *dynamic pricing*, utilizando un algoritmo que tiene define el precio de compra en función a variables como momento de la compra, la demanda y la fecha del evento. Resulta una herramienta de gran valor, ya que añade un valor significativo a la experiencia de sus *partners* y coproductores de eventos, y contribuye a incrementar tanto el número de clientes como los ingresos, maximizando así los beneficios generados en la etapa de *revenue*.

### 3.2.1.4 Técnicas de growth hacking utilizados por Fever en la etapa de retención

Con el objetivo de aumentar el número de usuarios recurrentes en Fever y maximizar la tasa de retención, Fever emplea principalmente las siguientes estrategias basadas en la taxonomía de Bohnsack & Liesner (2019):

- *Engagement loop*: esta es la estrategia principal utilizada por Fever para maximizar la tasa de retención mediante el Fever Club. Este programa recompensa a los usuarios con puntos por cada compra superior a 20€, los cuales se acumulan en su monedero. El Fever Club cuenta con distintos niveles (Bronce, Plata, Oro) que proporcionan mayores cantidades de puntos obtenidos a medida que el usuario avanza de nivel. Los usuarios pueden usar dichos puntos como descuentos en próximas compras, lo que contribuye a formar hábitos de compra en los consumidores que fomentan su lealtad con la marca.
- *Increasing value*: Fever cuenta con un amplio equipo de desarrollo de software que se dedica a mejorar de manera constante tanto la aplicación como la página web. Esto no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también permite

ampliar las capacidades de la plataforma y el número de experiencias disponibles, tratando así de lograr que el valor de su producto sea óptimo y sus usuarios lo perciban.

- *Loyalty program*: para aumentar la fidelidad de los clientes y promover su compromiso con la marca, Fever ofrece *loyalty programs* para varias de sus experiencias. Estos programas proporcionan descuentos exclusivos a los compradores recurrentes de un plan concreto, como se muestra en el ejemplo a continuación:

Para celebrarlo, hemos desarrollado un nuevo programa de fidelización en el que entrarás automáticamente por la compra de cualquier entrada en La Chocita del Loro.

**COMPRA TUS ENTRADAS**

Tras tu compra recibirás un 15% de descuento\* que podrás utilizar en cualquier nueva compra que hagas, en la web o app de Fever. Este descuento será válido para 5 compras en las que podrás adquirir un máximo de 2 entradas con descuento en cada una de ellas.



¿A qué esperas para ser parte del programa de fidelización?

Ven a disfrutar de una experiencia de humor del bueno en uno de los escenarios de comedia más famosos de Madrid.

Figura 14: Loyalty Program en la app de Fever

- *Mass personalization*: Fever trata de personalizar sus comunicaciones al máximo con el fin de mejorar la tasa de retención y fomentar la fidelización. Los usuarios reciben mensajes que personalizan el nombre del usuario, son acordes a sus intereses y preferencias e incluso permiten al usuario elegir la frecuencia con la que quieren recibir este tipo de comunicaciones, como se muestra en las imágenes

siguientes. Esto contribuye notablemente a mantener el interés y compromiso de los usuarios con la plataforma.

😊 Elena, estas experiencias son perfectas para ti ➤

Abigail from Fever <hello@email.feveru.p.com>  
para mí ▼

[Anular suscripción](#)

8 may 2024, 14:36

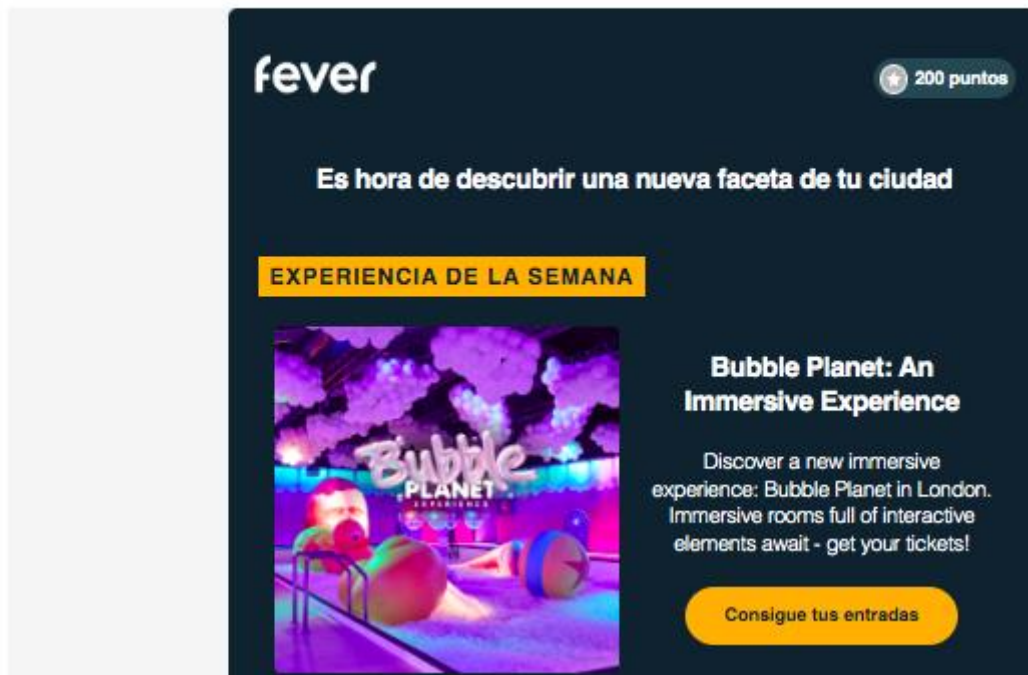


Figura 15: Personalización de las comunicaciones de Fever (I)

¿Esta comunicación te ha parecido útil? Tú decides cada cuánto quieres recibirla.

Cada dos semanas >

Una vez al mes >

Cada dos meses >

No me interesa >

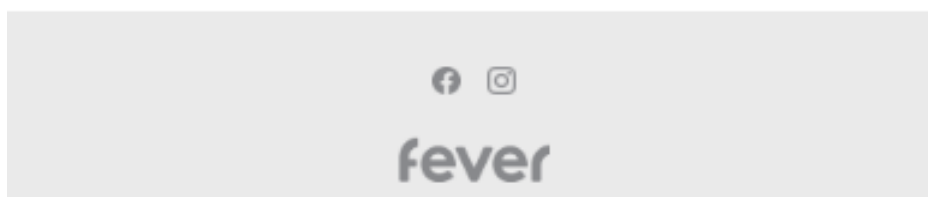


Figura 16: Personalización de las comunicaciones de Fever (II)

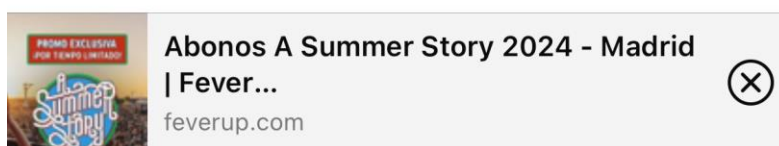
### 3.2.1.5 Técnicas de growth hacking utilizados por Fever en la etapa de referral

Para acelerar el crecimiento de la compañía aprovechando su base de clientes existente, Fever utiliza las siguientes estrategias clave en la etapa de *referral*:

- *Referral program*: es la principal estrategia utilizada por Fever en la etapa de *referral*. Consiste en que los usuarios de la plataforma puedan ofrecer a sus contactos un descuento de a 8\$ en su primera compra, incentivándolos a convertirse en nuevos usuarios de la plataforma, como se muestra a continuación.



Echa un vistazo a este evento que he encontrado. ¡Utiliza mi código ELENAT20087 para obtener un descuento de US\$8,00 en las entradas de la aplicación Fever! [https://feverup.com/m/142603?utm\\_source=fever\\_app\\_share&utm\\_medium=plan\\_detail&utm\\_campaign=142603\\_mad&ref=ELENAT20087](https://feverup.com/m/142603?utm_source=fever_app_share&utm_medium=plan_detail&utm_campaign=142603_mad&ref=ELENAT20087) A Summer Story 2024



*Figura 17: Estrategia de referral impulsada por Fever*

- *Organic virality*: Fever dedica recursos para optimizar al máximo la experiencia del usuario en cada una de las experiencias que ofrece, tratando de aumentar así la satisfacción de los usuarios y sus ganas de recomendarlas. Ejemplos destacados incluyen la experiencia de la exposición de Fórmula 1 en IFEMA y la experiencia de Mundo Pixar. En ambos casos, el concepto de la experiencia junto con la alta satisfacción de los usuarios, les impulsó a recomendarla generando una viralidad orgánica y una alta presencia en redes sociales, aumentando así también el *awareness* del evento. En las siguientes reseñas se observa la satisfacción comunicada por medios y usuarios con la experiencia.

## RESEÑAS

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|  <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">“LOS ASISTENTES SE SENTIRÁN COMO SI ESTUVIERAN EN EL MISMO GP DE MÓNACO, EN LA FÁBRICA DE SU ESCUDERÍA FAVORITA Y HASTA EN LA PARRILLA DE SALIDA DE UNA CARRERA.”</p> <p style="font-size: x-small; margin: 5px 0;"><b>gq</b></p> |  <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">“UNA EXPOSICIÓN QUE HA CONSEGUIDO ABRIR LAS PUERTAS DE ESTE DEPORTE AL PÚBLICO COMO NUNCA SE HABÍA HECHO ANTES, ACERCÁNDOLO DE MANERA MINUCIOSA PERO SENCILLA A PEQUEÑOS Y MAYORES.”</p> <p style="font-size: x-small; margin: 5px 0;">* MADRID SECRETO</p> |  <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">“SERÁ UN ESPACIO DE PUERTAS ABIERTAS PARA TODOS, Y LOS CINCO AÑOS DE TRABAJO QUE ESCONDE ESTA EXPOSICIÓN OFRECEN UNA PERSPECTIVA ÚNICA DEL ‘GRAN CIRCO’ A TRAVÉS DE UNA NARRATIVA DIFERENTE A LA QUE PUEDE ESTAR ACOSTUMBRADO EL AFICIONADO.”</p> <p style="font-size: x-small; margin: 5px 0;"><b>as</b></p> |  <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">“FROM LEWIS HAMILTON TO ROMAIN GROSJEAN AND MICHAEL SCHUMACHER, THE WORLD'S FIRST F1 EXHIBITION HAS SOMETHING FOR EVERY LOVER OF MOTORSPORT”</p> <p style="font-size: x-small; margin: 5px 0;"><b>euronews.</b></p> |
|---|---|---|---|

Figura 18: Organic virality impulsada por Fever

### **3.3 EL CASO DE IKEA**

El caso de IKEA y la evolución de su modelo de negocio ilustran claramente el impacto positivo que el *growth hacking* puede tener en una empresa de naturaleza no digital. A continuación, basándonos en datos recogidos de diversas fuentes, incluyendo el sitio web oficial de la compañía, artículos académicos, entrevistas con directivos, informes financieros y económicos y comunicados de prensa, se expondrá la evolución del modelo de negocio de IKEA a lo largo de los años y la relación que ha tenido el *growth hacking* con su éxito y crecimiento.

Fundada en 1943 en Suecia por Ingvar Kamprad, IKEA es actualmente la compañía líder en el sector del mueble y la decoración. Su misión es crear un día a día mejor para la mayoría de las personas mediante el diseño democrático, ofreciendo productos de hogar funcionales, con diseños clásicos y prácticos, sostenibles, de calidad y a precios asequibles. Las tiendas IKEA son conocidas por sus grandes salas de exposición, que proporcionan inspiración para sus clientes y una experiencia de compra interactiva (Öztürkcan, 2020). Además, se distinguen por su envío de muebles en paquetes planos, lo cual facilita y reduce los costes logísticos.

En los últimos años, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo, registrando un 7.4% de incremento en el último año, alcanzando una facturación de 1.954 millones de euros en ventas en España. Dentro de este crecimiento, cabe remarcar que las ventas online se incrementaron un 14,8%, alcanzando los 466 millones de euros, representando el 24% de la facturación total de la compañía en el país (Regidor, 2024).

Este éxito se ha visto impulsado mayoritariamente por estrategias como la omnicanalidad, la personalización de la experiencia de compra, la optimización de sus procesos logísticos y su enfoque hacia la sostenibilidad. Estos factores, junto con su capacidad para adaptarse a los cambios en los canales de compra, ejemplifican su uso efectivo del *growth hacking* mediante un enfoque innovador (Serra, 2023).

### **3.3.1 GROWTH HACKING APLICADO EN IKEA**

Las distintas estrategias implementadas por la multinacional desde el inicio de la pandemia, de forma rápida y adaptativa exponen cómo IKEA ha aprovechado la digitalización e innovación apoyándose en el *growth hacking* para superar retos y asegurar el éxito de la empresa en un entorno altamente cambiante. Esto se ha visto reflejado en varios aspectos clave de la compañía:

#### **1. Omnicanalidad y desarrollo del *e-commerce*<sup>16</sup>**

La llegada de COVID-19 aceleró la transformación digital de IKEA, obligando a la empresa a adaptarse ágilmente. El cierre de sus 433 tiendas en todo el mundo causado por las restricciones sanitarias, llevó a IKEA a centrarse en el *e-commerce*. Desde este momento, la empresa se enfocó en mejorar la experiencia del usuario en su sitio web, optimizar el proceso de compra online y expandir sus capacidades de *e-commerce* para satisfacer la creciente demanda, llegando a transformar sus tiendas físicas en centros de distribución y logística para su plataforma de *e-commerce* (Ponnana et al, 2022) . Algunas de las acciones principales en este desarrollo fueron las siguientes:

- Maximizaron el uso de análisis de datos e inteligencia artificial en los departamentos de desarrollo de software, precios y logística para optimizar el proceso de compra online y mejorar la experiencia del cliente (Mishra et al., 2020).
- Desarrollaron el modelo *click and collect*, que consistía en utilizar las tiendas IKEA como almacenes y ofreciendo recomendaciones de productos personalizadas.
- Introdujeron la aplicación IKEA place, que utiliza realidad aumentada para ayudar a los clientes a visualizar cómo quedarían los productos en sus hogares,

---

<sup>16</sup> *E-commerce*: comercio electrónico. Consiste en el marketing y venta de productos o servicios a través de Internet.

logrando minimizar así los altos riesgos de devolución de las compras de muebles online (Tyralla et al., 2020).

En términos generales, la optimización en el desarrollo de la estrategia omnicanal contribuyó a que IKEA promoviera la retención y fidelidad de sus clientes con la marca, adaptándose eficazmente a las nuevas demandas del mercado en el momento.

## **2. Uso de datos**

La expansión de los canales de venta online de IKEA permitió a la compañía obtener más datos sobre el comportamiento de los clientes. Reconociendo la importancia de las estrategias basadas en datos, IKEA hizo estos datos accesibles a todos los empleados para fomentar la toma de decisiones basada en estos. Desde entonces, IKEA ha intensificado sus esfuerzos de recopilación y análisis de datos para entender mejor las preferencias y tendencias de los clientes, realizar análisis del *funnel* de compra, preferencias, precios y selección de productos de mayor valor; y optimizar sus estrategias a lo largo de todo el proceso de venta (Bargonni et. al, 2024).

## **3. Personalización de los productos**

El uso de estos datos ha permitido también a IKEA adaptar su oferta y capacidades de negocio a la cambiante demanda de sus clientes, incrementando la personalización. Algunas acciones destacadas acciones han sido las siguientes:

- Implementación de *showrooms* virtuales y consultas online con diseñadores de interiores para simular la experiencia en tienda de manera virtual.

- En consecuencia, de la creciente demanda de los productos DIY <sup>17</sup> durante la pandemia, IKEA aumentó su oferta de promoción de ideas, guías de montaje y provisión de herramientas y materiales.
- Desarrollo de la iniciativa de “*IKEA Hacked: Our Products, Your Ideas.*” en el Museo IKEA, en Suiza, que invita a los visitantes a compartir cómo serían sus muebles ideales. Este enfoque busca inspirar futuras colecciones y refleja una tendencia hacia un diseño más colaborativo, aprovechando los diversos *insights* de los clientes (Seis, 2020).

Estas estrategias ponen en evidencia el enfoque de IKEA en crear productos que respondan a las necesidades de los consumidores, involucrando a los clientes en el proceso de diseño y adaptándose continuamente a las tendencias emergentes, siguiendo de esta forma el planteamiento principal del *growth hacking*.

### ***3.3.2 TAXONOMÍA BOHNSACK & LIESNER APLICADA A IKEA***

De manera más específica, las principales estrategias de *growth hacking* empleadas por IKEA registradas en la taxonomía de Bohnsack & Liesner, son las siguientes:

#### ***3.3.2.1 Técnicas de growth hacking utilizados por IKEA en la etapa de adquisición***

- *Inbound and content marketing*: IKEA se caracteriza por generar contenido en redes sociales que va más allá de fines comerciales y es de interés para sus compradores potenciales, compartiendo contenido que abarca desde inspiración para decoración del hogar, proyectos DIY y tutoriales.
- *Leverage other people 's audiences*: una de las estrategias utilizadas por IKEA para aumentar su base de clientes y optimizar su tasa de adquisición es realizar colaboraciones en redes sociales con plataformas frecuentadas por su audiencia

---

<sup>17</sup> DIY: *Do it yourself*. Para hacer referencia a productos de montaje propio.

objetiva. A continuación, mostramos un ejemplo de su colaboración con el medio editorial Freeda, donde tratan la igualdad de oportunidades de género para los empleados de IKEA.



Figura 19: Colaboración IKEA Spain y Freeda.

### 3.3.2.2 Técnicas de growth hacking utilizados por IKEA en la etapa de activación

- *Flipping the funnel*: esta estrategia de *growth hacking* es la principal utilizada por IKEA en la etapa de activación. Gracias a sus tiendas, que ofrecen entornos de compra que permiten a los clientes disfrutar y probar sus productos antes de comprarlos, los usuarios pueden ver y percibir el valor de los muebles antes de tenerlos, lo que incrementa la percepción de su valor y por tanto la tasa de activación.
- *Focused landing page*: contribuyendo a mejorar la tasa de activación en el canal online, IKEA cuenta con una *landing page* por país, a través de la que los clientes pueden comprar ver la selección de productos, recibir recomendaciones, etc.

### 3.3.2.3 Técnicas de growth hacking utilizados por IKEA en la etapa de revenue

- *Dynamic pricing*: En la etapa de *revenue*, la estrategia de IKEA se caracteriza por establecer unos precios generalmente más bajos que los del sector, que generan beneficios en la compañía ajustándose en función de la demanda; tratando de

ofrecer productos de calidad y asequibles para cualquier público (Tadmiarri et al., 2020).

#### ***3.3.2.4 Técnicas de growth hacking utilizados por IKEA en la etapa de retención***

- *Mass personalization*: es la estrategia de *growth hacking* más utilizada por IKEA en la etapa de retención. IKEA ofrece experiencias interactivas personalizadas mediante herramientas digitales como la realidad aumentada y los diseños virtuales, aumentando la tasa de retención y la lealtad con la marca.
- *Increasing value*: en segundo lugar, IKEA optimiza constantemente sus productos y de la experiencia de los usuarios mediante la incorporación de nuevas características y mejoras (modelo *click and collect*, búsqueda de productos por imagen, etc.) incentivando la percepción del valor añadido de la marca por parte de los usuarios y mejorando así la tasa de retención.

#### ***3.3.2.5 Técnicas de growth hacking utilizados por IKEA en la etapa de referral***

- *Organic virality*: la amplia base de clientes de IKEA junto con su reconocimiento de marca, facilitan el crecimiento mediante una viralidad orgánica. Una experiencia de usuario óptima junto con la oferta de muebles asequibles y de calidad, fomentan la recomendación natural de la marca



## 4. CONCLUSIONES

En términos generales, el estudio alcanza uno de sus objetivos principales al ampliar la comprensión del concepto de *growth hacking* y mostrar su capacidad para impactar positivamente en empresas de distintas naturalezas. A lo largo del trabajo, se analiza cómo el *growth hacking*, combinando técnicas de marketing digital, análisis de datos, experimentación y automatización de procesos, siguiendo la filosofía *lean startup* y habiendo logrado previamente el *product-market-fit* del producto ofrecido, ayuda a empresas a crecer rápidamente y adaptarse ágilmente a un entorno cambiante de manera rentable y eficiente.

A partir de los casos de estudio y la literatura revisada, se concluye que el *growth hacking* no es un proceso predeterminado con pasos aplicables a todas las compañías, sino una mentalidad orientada a la experimentación y la adaptabilidad. Consiste en la toma de decisiones basada en datos y la disposición a asumir riesgos con el propósito de encontrar la estrategia más efectiva aplicable para cada negocio y ante cada necesidad. Es un enfoque que implica aprendizaje continuo y que ha generado *insights* de gran valor para múltiples compañías que trataban de buscar un crecimiento rápido y sostenible en mercados competitivos, gracias a la combinación de una visión estratégica y un plan accionable.

La taxonomía de Bohnsack & Liesner contribuye notablemente a fomentar dicha accionabilidad, ya que es un recurso para el *top management* de muchas empresas al definir detalladamente cada una de las estrategias que lo conforman y cómo implementarlas a lo largo del *funnel* de venta, contribuyendo a cerrar la brecha en la ejecución de las estrategias presente en muchas empresas.

Por otra parte, el estudio ha alcanzado otro de sus objetivos claves al contribuir a la literatura existente, exponiendo que el *growth hacking* no solo es aplicable en startups y compañías con un modelo de negocio digital, sino que grandes compañías como IKEA, con un modelo de negocio de producción industrial, también pueden beneficiarse de la aplicación del *growth hacking*. De forma general, como se ha expuesto anteriormente, en este tipo de compañías el *growth hacking* contribuye a identificar las formas más eficientes y efectivas de adquirir y retener clientes, priorizando la experimentación, iteración y escalabilidad para impulsar el crecimiento. IKEA ha aplicado este enfoque para revolucionar digitalmente la empresa, mejorar al máximo sus capacidades de *e-commerce* y afrontar los retos surgidos durante la pandemia de COVID-19, demostrando que una cultura empresarial ágil y abierta es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Los casos de estudio exponen también situaciones y desafíos que enfrentan las empresas, en función de su naturaleza y cuáles son sus estrategias de *growth hacking* más utilizadas para afrontarlos. En términos generales, se concluye que el *growth hacking*, en startups de modelo digital se usa comúnmente para alcanzar un crecimiento rápido y un aumento de la base de clientes de manera rentable, mientras que las compañías más establecidas de naturaleza industrial se apoyan en el *growth hacking* para impulsar su digitalización, fomentar la omnicanalidad y adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del mercado.

En conclusión, el *growth hacking* trasciende el marketing digital tradicional. Es una estrategia dinámica que facilita la experimentación e innovación continuas, ayudando a las empresas a no solo crecer, sino también a mantenerse relevantes en un mercado en constante evolución.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Amoozad Mahdiraji, H., Sharifpour Arabi, H., & Vrontis, D. (2023). Marketing 4.0 analytics in the B2B sector: a state-of-the-art review and integrated framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1-22.

Bargoni, A., Santoro, G., Petruzzelli, A. M., & Ferraris, A. (2024). Growth hacking: A critical review to clarify its meaning and guide its practical application. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123111.

Blank, S., & Ries, E. (2014). *The Lean Startup*. Recuperado de: <https://hbr-russia/management/strategiya/a11618>

Bohnsack, R., & Liesner, M. M. (2019). What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business horizons*, 62(6), 799-818.

Bravo, C. (2017). ¿Qué es el growth hacking? En: *Marketing de Guerrilla*. <http://www.marketingguerrilla.es/que-es-el-growth-hacking/>

Bremner, R. P., & Eisenhardt, K. M. (2022). Organizing form, experimentation, and performance: Innovation in the nascent civilian drone industry. *Organization Science*, 33(4), 1645-1674.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro (LC/TS.2021/43)*. Santiago: CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>

Dawar, N. (2013). *Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Customers*. Harvard Business Review Press.

Ellis, S. (2010). *Find a growth hacker for your startup*. Startup marketing.

Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*.

- Ellis, S., & Brown, M. (2018). El Método Hacking Growth. Conecta.
- 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.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of management studies*, 49(8), 1351-1374.
- Fraguela, N. (2023, Enero). El unicornio español Fever cierra una ronda de 101M€ para potenciar su plataforma de ocio online. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/startup-fever-app-ocio-eventos/>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of product innovation management*, 31(3), 417-433.
- Ginn, A. (2012). Defining a Growth Hacker: Debunking the 6 Most Common Myths about Growth Hacking. [online] TechCrunch. Recuperado de: <https://techcrunch.com/2012/12/08/defining-a-growth-hacker-6-myths-aboutgrowth-hackers/>
- Giustiziero, G., Kaul, A., & Martignoni, D. (2022). Strategic Search: Organizational adaptation with competitive positioning. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 10122). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Giustiziero, G., Kretschmer, T., Somaya, D., & Wu, B. (2023). Hyperspecialization and hyperscaling: A resource-based theory of the digital firm. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1391-1424.
- Gupta, S., & Ramachandran, D. (2021). Emerging market retail: transitioning from a product-centric to a customer-centric approach. *Journal of Retailing*, 97(4), 597-620.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 5-14.
- Harad, K. C. (2013). Content marketing strategies to educate and entertain. *Journal of Financial Planning*, 26(3), 18-20.
- Herzberger, T., & Jenny, S. (2018). Growth hacking: Mehr wachstum, mehr kunden, mehr erfolg (1sted.). Rheinwerk Verlag.

- Holiday, R. (2014). *Growth hacker marketing: a primer on the future of PR, marketing, and advertising*. Penguin.
- Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22-45.
- Kemper, J. A., Hall, C. M., & Ballantine, P. W. (2019). Marketing and sustainability: Business as usual or changing worldviews?. *Sustainability*, 11(3), 780.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: an overview of the current state of the art of research. *SAGE Open* 11(3). Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>.
- Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (2017). Defining, Measuring, and Managing Business Reference Value. *Journal of Marketing*, 71(1), 106-129. DOI: 10.1509/jmkg.71.1.106
- Kykyri, E. (2020). The relationship between growth hacking and organizational culture in large Finnish organizations.
- Lankinen, T. (2020). *Discovering full growth potential: Growth hacking strategy for a start-up: Statzon Oy*.
- Le, T. (2019). *Growth Hacking and AAARR Funnel Implementation for a SaaS company*.
- Lee, J. (2016). *Growth hacking for startups: How Growth Hacking can be utilised for growing startups*.
- López-Navarrete, A. J., López-Cepeda, I., & Álvarez-Ruiz, A. (2019). The “Hawkers” case study: a model of the strategic use of resources offered by digital environments.
- McClure, D. (2007). *Startup metrics for pirates*. Slideshare.net.
- Mishra, A. B., Satarkar, M., & Joshi, S. (2024). Capitalizing the Retail Industry by Automation and Artificial Intelligence (AI): Case Study of IKEA. In *Cases on AI Ethics in Business* (pp. 239-251). IGI Global.

Moro, M. S., & Fernández, J. C. (2020). Marketing digital y dirección de e-commerce: Integración de las estrategias digitales. ESIC Editorial.

Nguyen, T. (2016). App search optimisation plan and implementation. Case: Primesmith Oy (Javelo).

Nguyen, T. (2020). Optimizing the Growth Hacking Funnel for startups: A case study of We Encourage Oy.

Nielsen. (2013). Under the influence: Consumer trust in advertising. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013/under-the-influenceconsumer-trust-in-advertising.html>

Öztürkcan, S. (2020). Service innovation: Using augmented reality in the IKEA Place app. Journal of Information Technology Teaching Cases, 11(1), 8–13.

Pappas, I. O., Mikalef, P., Giannakos, M. N., Krogstie, J., & Lekakos, G. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. Information Systems and e-Business Management, 16, 479-491.

Penenberg, A. L. (2009). Viral loop: From Facebook to Twitter, how today's smartest businesses grow themselves. Hachette Books.

Ponnana, R. K., & Uppalapati, N. (2022). Digital Transformation of IKEA's Supply Chain during and after the pandemic.

Quin, F., Weyns, D., Galster, M., & Silva, C. C. (2024). A/B testing: a systematic literature review. Journal of Systems and Software, 112011.

Quinn, L., Dibb, S., Simkin, L., Canhoto, A., & Analogbei, M. (2016). Troubled waters: the transformation of marketing in a digital world. European Journal of Marketing, 50(12), 2103-2133.

Ramos, J. (2021). Técnicas de Growth Hacking: para escalar tu negocio en la era digital. XinXii.

Regidor, R. (2024, Febrero). IKEA logra un beneficio histórico en España tras crecer un 68% hasta los 148 millones de euros. The Objective. <https://theobjective.com/economia/2024-02-21/ikea-dispara-beneficio-espana/>

Reicheld, Z., & Sasser, N. (2014). Enhancing customer retention through relationship marketing. *Journal of Marketing*, 6(11), 121-126.

Rialti, R., Zollo, L., Ferraris, A., & Alon, I. (2019). Big data analytics capabilities and performance: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119781.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.

Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial marketing management*, 86, 180-190.

Rubio, P. C., & Sanz, J. L. M. (2018). *Marketing y comunicación en la nueva economía*. Editorial UOC.

Saura, J. R., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Soriano, D. (2023). Exploring the boundaries of open innovation: Evidence from social media mining. *Technovation*, 119, 102447.

Seits, I. (2020). What is the Aesthetics of the Everyday? :(Some Thoughts on a Journey to the IKEA Museum in Älmhult).

Serra Llavona, J. (2023). *La Experiencia de cliente: Análisis del caso IKEA*.

Skare, M., & Soriano, D. R. (2021). Technological and knowledge diffusion link: An international perspective 1870–2019. *Technology in Society*, 66, 101652.

Stotz, N. (2022). Der Weg zum Product-Market-Fit. In *Product-Market-Fit: Der entscheidende Meilenstein eines Start-ups* (pp. 27-37). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Tadimarri, A., Jangoan, S., Sharma, K. K., & Gurusamy, A. (2024). *AI-Powered Marketing: Transforming Consumer Engagement and Brand Growth*.

Taylor, D., Brockhaus, S., Knemeyer, A. M., & Murphy, P. (2019). Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry. *The International Journal of Logistics Management*, 30(3), 863-891.

Tyrała, S., Orwat, A., & Makowski, Ł. (2022). Trends and sales models in e-commerce: Examples of best practices. *Zeszyty Naukowe*, 96(1), 89-105.

UNIR. (2022). Funnel Pirata. UNIR FP Revista <https://unirfp.unir.net/revista/ingenieria-y-tecnologia/funnel-pirata/>

Villalba Ávila, D. E. (2023). La evolución del marketing a lo largo del tiempo: del marketing 1.0 al marketing 5.0. *Revista De Análisis Y Difusión De Perspectivas Educativas Y Empresariales*, 3(5), 63–68. Recuperado de: <https://doi.org/10.56216/radee012023jun.a06>

Vinerean, S. (2017). Content marketing strategy. In *Content marketing strategy*: Vinerean, Simona.