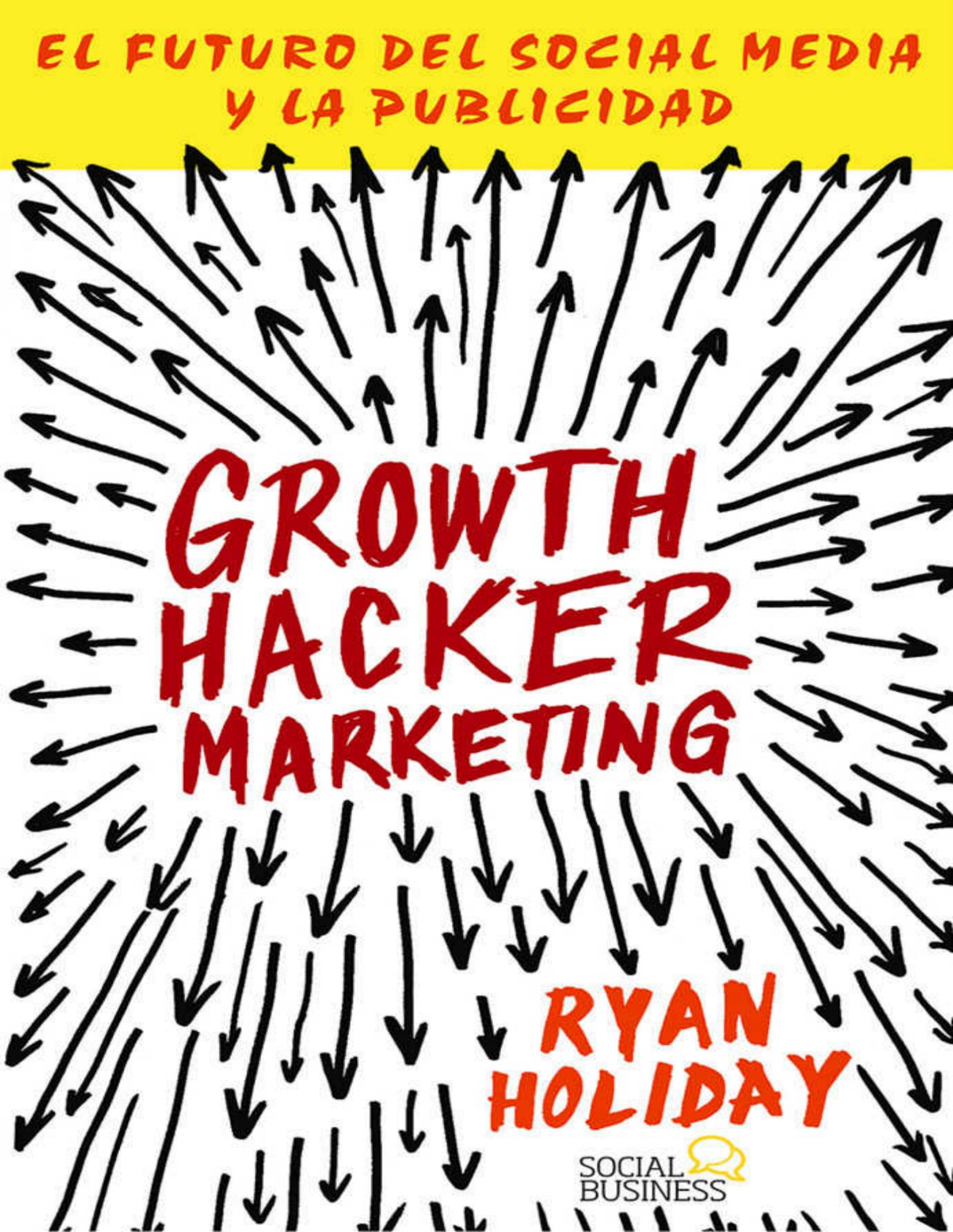


**EL FUTURO DEL SOCIAL MEDIA  
Y LA PUBLICIDAD**



**GROWTH  
HACKER  
MARKETING**

**RYAN  
HOLIDAY**

SOCIAL   
BUSINESS

RYAN HOLIDAY

# GROWTH HACKER MARKETING

EL FUTURO DEL SOCIAL MEDIA Y LA PUBLICIDAD



***"El Growth Hacker es el nuevo perfil imprescindible para una start-up."***

—Óscar Fuente, Director de IEBS (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores).

***"Los Growth Hackers son los nuevos vicepresidentes de marketing, y este libro le indica cómo hacer la transformación."***

—Andrew Chen, empresario de Silicon Valley, ensayista y asesor.

***"Este libro es una llamada de atención para cada ejecutivo de marketing. Y un tutorial para los ingenieros IT, programadores, desarrolladores y diseñadores."***

—Porter Gale, ex vicepresidente de marketing de Virgin America y autor del bestseller Your Network is Your Net Worth.

***"Holiday es parte Maquiavelo, parte Ogilvy... este niño prodigio es el arma secreta de la que nunca has oído hablar."***

—Tim Ferriss, autor del bestseller La semana laboral de 4 horas, y ángel inversor en Facebook, Twitter, Uber y TaskRabbit.

***"Ryan presenta el poder de la mentalidad Growth Hacking y hace que sea accesible para***

***los vendedores en empresas de todos los tipos y tamaños. Si usted no ve un aumento en los resultados después de leer este libro, hay algún problema con su producto."***

—Sean Ellis, ex Growth Hacker de Dropbox y fundador de Qualaroo.

***"Finalmente, una obra perfecta y con una explicación del Growth Hacking en términos fáciles de entender para su aplicación en nuestros negocios."***

—Alex Korchinski, director de Growth Hacking en Soma.

## SOBRE EL AUTOR



Destacado estratega de medios sociales y escritor sobre *marketing digital* y negocios *on-line*. Aprendiz de Robert Greene, famoso autor del *bestseller Las 48 leyes del poder*, pasó a asesorar a empresarios, autores y músicos superventas.

En la actualidad es director de *marketing* de American Apparel, donde su trabajo ha sido reconocido internacionalmente. Sus campañas han sido objeto de estudio por empresas tan prestigiosas como Twitter, YouTube y Google. También escribe para medios como *Ad Age*, *The New York Times*, *Gawker* y *Fast Company*.

Su primer libro, *Trust Me I'm Lying: Confessions of a Media Manipulator* (Te estoy mintiendo: Confesiones de un manipulador de los medios de comunicación), fue éxito de ventas y ahora se estudia en las escuelas de negocios de todo el mundo.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Sobre el autor

## INTRODUCCIÓN A GROWTH HACKING

¿Qué es el Growth Hacking?

Una nueva forma de hacer las cosas

El surgimiento del growth hacker

El nuevo cambio de mentalidad

## 1. PASO 1: ADAPTA TU PRODUCTO AL MERCADO (PRODUCT MARKET FIT)

¿Cómo se consigue el PMF?

Estar abierto a las críticas

## 2. PASO 2: ENCUENTRA TU GROWTH HACK

No vale todo el mundo. Solo la gente adecuada

Vamos a ponernos técnicos

## 3. PASO 3: CONVIERTE 1 EN 2, Y 2 EN 4-HAZTE VIRAL

Ser público

Aplica Growth Hacking a tu viralidad

## 4. PASO 4: CIERRA EL CÍRCULO: FIDELIZAR Y OPTIMIZAR

Siempre retocando

Escalar la retención y la optimización

## 5. MI CONVERSIÓN: PASAR DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Adaptar el producto al mercado (Product Market Fit)

Crecimiento y atención

Viralidad

Optimización y fidelización

El futuro del marketing

## 6. CONTENIDO ADICIONAL

## 7. CÓMO CONVERTIRSE EN GROWTH HACKER: LOS PRÓXIMOS PASOS

Blogs y personalidades:

Libros

Presentaciones, charlas y clases:

Una conferencia sobre los growth hacker

## CRÉDITOS



## INTRODUCCIÓN

# INTRODUCCIÓN A GROWTH HACKING

*Prefiero la disciplina del conocimiento a la anarquía de la ignorancia. Perseguimos el conocimiento de la misma forma en que un cerdo persigue trufas.*

—David Ogilvy

Hace casi un año y medio, en un día de apariencia normal, me monté mi coche para salir de casa, dando por supuesto de que sería una jornada más. Esa mañana había leído las noticias, había tratado temas importantes por teléfono con uno de mis empleados y había concertado una comida de trabajo y varias reuniones a lo largo del día. Me dirigía a mi club deportivo, un elegante gimnasio privado con más de un siglo de antigüedad y frecuentado por ejecutivos del centro. Allí nadaría, correría y me sentaría en la sauna a pensar un rato.

Llegué a la oficina las 10 de la mañana, saludé con un gesto a mi asistente y me senté en el despacho a revisar unos papeles que esperaban mi firma. También tenía que aprobar unos diseños de anuncios, procesar facturas y revisar unas propuestas. Estábamos trabajando en el lanzamiento de un nuevo producto y también tenía que escribir una nota de prensa. Había llegado un paquete con revistas, y se lo entregué a uno de mis empleados para que las catalogase y las guardase en nuestra biblioteca.

Mi trabajo: soy director de marketing en American Apparel. Tengo a mis órdenes media docena de empleados. Aquel día, al otro lado del hall, miles de máquinas de coser trabajaban sin parar, manipuladas por los mejores trabajadores del mundo textil. Unas puertas más abajo estaba el estudio donde se realizaban las fotografías de mis anuncios.

A parte de unos cuantos dispositivos tecnológicos, como mi ordenador y mi smartphone, diría que mi día había empezado como el de cualquier otro ejecutivo de marketing de los últimos 75 años. Tenía que comprar espacios publicitarios, planificar eventos, hablar con periodistas, hacer diseños

creativos, aprobar ascensos y utilizar muchos términos como “marca”, “CPM”, “conciencia”, “atención de los medios”, “prioridades”, “valor añadido” y “cuotas”. En eso consistía mi trabajo. Y así había sido siempre.

No quiero compararme con Don Draper o con Edward Bernays. Solo digo que podríamos haber cambiado nuestros puestos y seríamos capaces de desarrollar nuestro trabajo haciendo unos pequeños ajustes. Y yo, al igual que el resto de compañeros de mi negocio, encontraba este trabajo fascinante.

Pero ese día todo cambió cuando me topé con un artículo. Habían diseñado su titular para llamar la atención. Y vaya si lo habían conseguido: “El *growth hacker* es el nuevo VP el marketing”.

*¿Cómo?*

Yo era un VP del marketing. Adoraba mi trabajo. Y, además, era muy bueno. Había aprendido por mi cuenta, me había formado a mí mismo. Y, con tan solo 25 años, dirigía las campañas de publicidad de una empresa que tenía 250 tiendas distribuidas por 20 países y que facturaba 600 millones de dólares al año.

Pero al autor de este artículo, Andrew Chen, que era un emprendedor y tecnólogo muy influyente, no parecía importarle lo más mínimo. Según aseguraba él, mis compañeros y yo estaríamos muy pronto en el paro. Y ya había gente preparada para sustituirnos.

*Hay un nuevo perfil profesional, llamado “Growth Hacker”, que se está integrando en la cultura de Silicon Valley. Hoy, técnicos y programadores son una parte esencial del marketing. Un growth hacker es una mezcla de experto en marketing y de programador, alguien que se enfrenta a la pregunta “¿Cómo consigo clientes para mi producto?” y utiliza en su trabajo tests, páginas de inicio, factores virales, correos electrónicos, Open Graph, etc...*

*... De repente, el esquema clásico del equipo de marketing había dejado de ser válido. Ya no tenía sentido contar con un VP de marketing al que le reportaba un grupo de técnicos de ventas. Ahora, se trabaja con hacker que lideran a equipos de equipos de ingenieros.<sup>1</sup>*

Y pensé: “Pero, ¿qué diablos es un *growth hacker*? ¿Cómo puede hacer mi trabajo un ingeniero?”

Entonces me fijé en la serie de empresas que Chen ponía como ejemplo en su artículo. Eran compañías que ni siquiera existían unos pocos años atrás:

- Dropbox
- Zynga
- Groupon
- Instagram
- Pinterest



**Figura I.1.** Empresas multimillonarias que apenas existían hace unos años.

Hoy, estas empresas valen miles de millones de dólares.

Como explica Micah Baldwin, fundador de Graphicly y mentor de *start-up* en TechStars y 500 Startups, “Cuando no existen grandes presupuestos, las *start-up* aprenden a hackear el sistema para construir sus empresas”.<sup>2</sup> Su forma de trabajar ha conseguido que nos replanteemos, desde cero, cómo hacer marketing. Sus métodos, innovaciones y soluciones echan han dejado obsoletas las bases del marketing tradicional.

Todos queremos conseguir más por menos. Para los que vivimos de las ventas y para los emprendedores, esta paradoja viene a ser la descripción de nuestro trabajo. Bien, en este libro veremos cómo han ayudado los *growth hacker* a compañías como Dropbox, Mailbox, Twitter, Facebook, Evernote, Instagram, Mint, AppSumo y StumbleUpon. Y han triunfado prácticamente sin medios.

Lo que me llama la atención de estas compañías es que ninguna se construyó a partir de los modelos tradicionales que utilizábamos los expertos en marketing. Los profesionales como yo, que siempre nos creímos especiales, observábamos atónitos a estas empresas porque se habían creado sin los recursos que siempre creímos esenciales. Y lo peor es que, detrás de estos éxitos, no ha habido ningún gurú del marketing ni ninguna agencia de publicidad. El movimiento Growth Hacking ha convertido al marketing en algo irrelevante o, por lo menos, ha vuelto a escribir la esencia de este negocio.

Independientemente de si trabajas como ejecutivo de marketing o acabas de graduarte y estás listo para entrar en el mercado laboral, debes tener en cuenta que los primeros *growth hacker* han creado una forma nueva de trabajar. Algunas de sus estrategias son terriblemente técnicas y complejas. Precisamente por eso, no voy a aburrirte en este libro tan breve con conceptos como “análisis de cohorte” o “coeficientes virales”. Aquí vamos a centrarnos en su mentalidad.

Este libro empieza y termina con mi propia experiencia. No porque yo sea alguien especial, sino porque creo que ilustran muy bien un microcosmos dentro de la propia industria. El sistema tradicional, donde el desarrollo del producto y el marketing eran dos procesos distintos e independientes, se ha sustituido por otro. En el nuevo sistema, todos estamos en el mismo barco. Tenemos que conseguir más con menos, y nos hemos dado cuenta de que los sistemas tradicionales no funcionan.

Por eso, en este libro te guiaré a través de un proceso más fluido e interactivo. Un *growth hacker* no ve el marketing como un trabajo, sino como algo que se desarrolla junto con el producto. Y, entonces lanza el producto, lo comparte y lo optimiza (repitiendo estos pasos muchas veces),

con lo que genera un crecimiento rápido y masivo. Los capítulos de este libro siguen este sistema.

Pero primero, vamos a diferenciar lo tradicional de lo nuevo.

## ¿QUÉ ES EL GROWTH HACKING?

*El objetivo final de cualquier growth hacker es construir una máquina de marketing autosuficiente capaz de vender millones.*

—Aaron Ginn

No hay ninguna industria como la del espectáculo. De hecho, a todos los que nos dedicamos al marketing nos gustaría trabajar en ella cuando tenemos que lanzar un producto nuevo. Es más, a todos nos encantaría participar en la presentación de una gran película. Y todas las decisiones que tomamos están influenciadas de alguna forma por esta ilusión.

Suena bien, pero es un error.

En lo primero que pensamos es un gran lanzamiento, con notas de prensa, publicidad y una cobertura impresionante por parte de los medios. Por eso, tendemos a pensar que necesitamos un presupuesto enorme. ¡Queremos una alfombra roja repleta de famosos! Uno de los errores que cometemos es que queremos conseguir el mayor número de clientes en el menor periodo de tiempo. Y si no lo conseguimos, tendemos a pensar que toda la campaña ha sido un fracaso (y, para nosotros, el fracaso no es una opción). Siguiendo con el símil de la industria cinematográfica, tendemos a pensar que somos la película *Transformers* en vez de *El proyecto de la Bruja de Blair*.

Huelga decir que es absurdo. Pero es el modelo que nos han enseñado durante muchos años.

¿Qué falla? Bueno, para los neófitos debemos dejar claro que la mayoría de las películas fracasan.

A pesar del glamour y de la parafernalia que rodea al marketing de la industria cinematográfica, los estudios solo amortizan las cantidades que invierten en publicidad (que a menudo superan el presupuesto de producción de la película) cuando las presentan como algo nuevo. Y,

aunque tienen éxito, nadie sabe por qué ni qué factores contribuyen a ello. Como decía el famoso guionista William Goldman, *nadie sabe nada*, ni siquiera aquellos que están al mando. Todo es un gran juego.

Está bien, porque el sistema en el que se basa la industria cinematográfica se ha diseñado para absorber estas pérdidas. Constantemente se apoyan en los grandes éxitos de taquilla para amortizar las pérdidas de los fracasos en pantalla. Pero hay una gran diferencia entre ellos y el resto del mundo. Nosotros no podemos permitirnos que nuestra *start-up* fracase, ni que desaparezca la empresa de ese amigo que ha confiado en nosotros para ayudarlo en el lanzamiento de su proyecto, donde ha invertido todos sus ahorros. Ni siquiera yo puedo permitirme que este libro sea un fracaso. Ninguno de nosotros tenemos otros 10 proyectos guardados en un cajón listos para ponerlos en marcha y seguir trabajando.

Solo era cuestión de tiempo que apareciese alguien inteligente y dijese “Así no se hacen las cosas. Gracias a las herramientas de Internet y a los medios sociales podemos seguir, probar, repetir y mejorar las campañas de marketing hasta conseguir que estos juegos de adivinación dejen de ser necesarios y pasen a ser algo contraproducente”.

Esta persona fue el primer *growth hacker*.

## UNA NUEVA FORMA DE HACER LAS COSAS

Si el viejo sistema fue el resultado de cientos de años de evolución del marketing, diseñado para ajustarse a las necesidades de las empresas del siglo XX, este original concepto surgió con la llegada del nuevo milenio. Desde que apareció, evoluciona para ajustarse a las necesidades del nuevo experto en marketing.

Retrocedamos hasta 1996, antes de que Hotmail lanzase el primer servicio de correo electrónico gratuito, que sería primer producto viral. Según describe Adam Penenberg en *Viral Loop* (El bucle viral), los fundadores de Hotmail, Sabeer Bhatia y Jack Smith, se reunieron con Tim Draper, un famoso inversor especializado en capital-riesgo. Les confesó que, aunque estaba convencido de que su producto, un servicio de correo

electrónico basado en la Web, era excelente, quería que le explicasen cómo pensaban dar a conocer el proyecto.

El primer planteamiento de Bhatia se basó en los sistemas tradicionales de marketing industrial de los que ya hemos hablado: “Lo publicaremos en todas las vallas publicitarias”, aseguró. Draper no terminaba de ver que un producto gratuito necesitase una campaña publicitaria tan cara. Así que rechazó la idea y pidió más propuestas. ¿Anuncios en radio? El mismo problema. “¿Y enviar un correo electrónico a todos los que se mueven por Internet?” sugirió Draper. Se consideraría spam y la campaña no tendría éxito.

Entonces Draper, de casualidad, les propuso el Growth Hacking. “¿Podríais colocar un mensaje en la parte inferior de todas las pantallas del mundo?”, preguntó.

“Venga, hombre. ¡Nosotros no hacemos eso!”

“Vale. Pero, técnicamente ¿se podría hacer? Si lo lográis, sería algo persistente, ¿verdad? Podríais colocarlo en los mails de vuestro servicio gratuito. Y, si el destinatario de uno de estos correos, envía a su vez otro a otra persona, ¡vuestro mensaje también podría parecer allí!”

“Pues... sí”, contestaron ambos.

“Entonces, poned ‘P.D.: Te quiero. Consigue tu cuenta de correo gratuita en Hotmail’ en la parte inferior de la pantalla”.<sup>3</sup>

Este pequeño mensaje lo cambió todo. Consiguió convertir cada uno de los mensajes que enviaban los usuarios de Hotmail en un anuncio. Y su efectividad no radicaba en que el anuncio fuese atractivo o creativo, sino en que mostraba un producto asombroso que la gente quería y necesitaba. Cada usuario atraía a otros nuevos. Cada mensaje de correo generaba otros nuevos y, a su vez, más clientes satisfechos. Y lo que es más importante, se podía llevar un registro de todo, mejorarlo y modificarlo para atraer a tantos usuarios como fuese posible.

Hay que entender que esta idea fue revolucionaria en aquel entonces. Tenga en cuenta que tan solo unos años después, Pets.com puso en marcha una campaña televisiva, apoyada por vallas publicitarias, que culminó con un anuncio de 1,2 millones de dólares en la Super Bowl americana y una aparición en la Cabalgata del Día de Acción de Gracias de Macy. O que

Kozmo.com gastó cientos de millones de dólares en campañas publicitarias anunciando al Hombre de los Seis Millones de Dólares. Ambas empresas se arruinaron cuando explotó la burbuja de las punto com.

Después de poner en marcha la idea de Draper, uno de los fundadores de Hotmail llegó a mostrarse desconfiado porque durante los primeros meses todo parecía demasiado fácil: el crecimiento era exponencial. En solo seis meses alcanzaron el millón de usuarios. Cinco semanas más tarde, habían duplicado esa cantidad. En diciembre de 1997, con casi 10 millones de usuarios, vendieron Hotmail a Microsoft por 400 millones de dólares. Hotmail solo necesitó 30 meses para alcanzar los 30 millones de usuarios. Y, aunque la actualidad se ha cambiado su nombre, Hotmail sigue existiendo, a diferencia de la gran mayoría de proyectos que se pusieron en marcha en aquella época.

Este es el potencial de esta nueva forma de trabajar. Una marca de 400 millones de dólares se puso en marcha y se construyó a partir una inversión de tan solo 300.000 dólares. Cualquier estudio de Hollywood o cualquiera de las empresas que aparece en la revista Fortune 500, gastaría esa cantidad en una fiesta para presentar una película o en un anuncio de televisión. Fíjate el resultado que consiguieron unas personas sin la más mínima experiencia en marketing.

Si crees que Hotmail triunfó porque fue una de las empresas que aprovechó el boom de la burbuja tecnológica, déjame recordarte que unos pocos años más tarde, después de que hubiese explotado la burbuja, Google lanzó Gmail, el servicio de correo electrónico gratuito que hoy domina el mercado. Además, básicamente utilizó las mismas estrategias de Growth Hacking. Google empezó por construir un producto de gran calidad. Luego, generó interés en el público dejando que solo lo utilizaran aquellas personas que hubiesen recibido una invitación. Fueron incrementando paulatinamente el número de invitaciones que enviaban para ajustarlo a la capacidad de sus bases de datos. En poco tiempo, Gmail se propagó de boca en boca hasta convertirse en el servicio de correo electrónico gratuito más popular del mundo y, en muchos aspectos, el mejor de todos los tiempos.

Algunos de los mejores servicios han empezado siendo muy pequeños, pero se han apoyado en ideas brillantes. Eso es lo que vamos a estudiar en

este libro.

## EL SURGIMIENTO DEL GROWTH HACKER

Después de Hotmail, otros muchos han sobrepasado los límites del marketing, sobre todo expertos en tecnología. Gracias a una mente especialmente preparada para los datos y a su falta de respeto por las reglas, han sido los primeros en diseñar un modelo marketing completamente innovador. Trabajan con herramientas nuevas que Internet ha puesto su alcance, como el correo electrónico, datos, medios sociales y la metodología Lean.

Casi de la noche a la mañana, los miembros de esta generación se han convertido en los nuevos pilares de Silicon Valley. Los encontramos en las portadas de revistas tan prestigiosas como *TechCrunch*, *Fast Company*, *Mashable* o *Entrepreneur*, entre otras. Y cada día es más común encontrarnos con ofertas de empleo en LinkedIn y Hacker News demandando *growth hacker*.

Su trabajo no es hacer el marketing que me enseñaron a mí, sino conseguir que las empresas crezcan muy rápido. Son especialistas en coger algo que no vale nada y convertirlo en una marca con valor enorme en tiempo récord. Obviamente, esta forma de hacer marketing no tiene nada que ver con el sistema tradicional.

El término *growth hacker* tiene muchas definiciones, pero déjame intentar explicar cómo lo veo yo:

*Un growth hacker es alguien que ha dejado a un lado las reglas del marketing tradicional y solo trabaja con aquello que se puede probar, seguir y escalar. Sus herramientas son el correo electrónico, los anuncios de pago por clic, y las API de las plataformas. Ya no se trabaja con anuncios, publicidad ni presupuestos convencionales. Mientras que sus compañeros de marketing apenas comprenden el significado de branding o mindshare, los growth hacker persiguen poco a poco al usuario y consiguen crecer. Y cuando trabajan bien, consiguen que esos usuarios agregan a otros más, que a su vez atraen a*

*más gente. Son los inventores, operadores y mecánicos de una máquina perfecta capaz de funcionar sin detenerse y de crecer automáticamente. Con esta máquina, las empresas pueden partir de cero y llegar a ser algo muy grande.*

Pero no te preocupes, no voy a llenar el libro de definiciones. Aquí, lo importante es que todos intentamos hacer crecer nuestros negocios, poner en marcha un sitio Web, vender entradas para nuestros eventos o fundar el proyecto de nuestra vida. Y, básicamente, hoy lo hacemos de una forma diferente a como se hacía antes.

En vez de poner en marcha campañas de marketing multimillonarias para lanzar nuevos productos al mercado, los *growth hacker* ponen en marcha sus proyectos con muy poco presupuesto, o incluso sin eso. Están forzados a innovar y su motivación es probar cosas nuevas. Este tipo de perfil es capaz de convertir pequeñas compañías en marcas cuyo valor se tasa en varios miles de millones de dólares. Y lo hacen manteniéndose fuera del gran complejo industrial de Hollywood, no solo porque prefieran ignorarlo, sino porque además rechazan sus tácticas de trabajo. En vez de bombardear al público con anuncios o llenar las portadas de las revistas con mensajes publicitarios, trabajan con una eficiencia quirúrgica y son capaces de llegar a un público objetivo muy preciso y determinado.

## EL NUEVO CAMBIO DE MENTALIDAD

En el fondo, los expertos en marketing tradicional siempre se han considerado artistas. Y no está mal, es una imagen que también he tenido alguna vez de mí mismo. Es un sentimiento que nos anima a realizar un trabajo espectacular. Pero este sentimiento también es el responsable de cierta sensación de ignorancia y apatía. Un estudio de *Harvard Business Review* determinó que el 80% de los trabajadores de marketing no estaban contentos con su capacidad para medir el retorno de la inversión (ROI) de una campaña de marketing. Y no solo porque sus herramientas no sean lo suficientemente buenas, sino porque ellos son demasiado buenos. Además, ahora se han dado cuenta por primera vez de que las estrategias de

marketing que utilizan suelen ser erróneas y, por regla general, ineficientes.<sup>4</sup>

Noah Kagan, *growth hacker* en Facebook y experto en servicios financieros que trabaja para Mint (empresa que compró Intuit por 200 millones de dólares) y para AppSumo (sitio de subastas que tiene más de 800.000 usuarios), lo explica de una forma muy sencilla: “Las claves del marketing siempre han sido las mismas: saber quiénes son tus clientes y dónde están”.<sup>5</sup>

Los *growth hacker* se centran en “quién” y “dónde”, pero lo hacen de forma científica. Mientras que el marketing se basó una vez en las marcas, el Growth Hacking se basa en las métricas y en el ROI. De repente, encontrar clientes y dirigir su atención hacia un producto ha dejado de ser un juego de azar. Es algo más que el marketing tradicional apoyado por métricas mejores.

El origen de los *growth hacker* está en los programadores. Y es así como se ven. Son una mezcla de científicos de datos, de enamorados del diseño y de vendedores. Cuando reciben información, la procesan y la utilizan de forma diferente. Están convencidos de que así arrojan algo de luz a un mundo oscuro que ha estado dominado demasiado tiempo por el instinto y por el gusto artístico.

Precisamente por eso, este nuevo enfoque parece más apto para el futuro. Con el colapso y desaparición de algunas de las empresas más grandes del mundo, y con surgimiento tan rápido de *start-ups*, apps y sitios Web, las campañas de marketing deben ser más pequeñas y cambiar sus prioridades. Por eso, hoy el trabajo de los expertos en marketing ya no es ayudar a que alguna empresa aburrida crezca un uno por cierto al año, sino crear una marca completamente nueva partiendo de cero y sin contar con recursos. La idea es la misma, tanto si se trata de poner en marcha un proyecto de Kickstarter o una nueva app: ¿Cómo conseguir, conservar y multiplicar la atención de forma eficiente y escalable?

Afortunadamente, los procesos técnicos de Growth Hacking no son ningún secreto. De hecho, esta metodología ha crecido y se ha desarrollado a través de conversaciones públicas. No hay ningún secreto. Aaron Ginn, el *growth hacker* responsable de la actualización tecnológica de la campaña

presidencial de Mitt Romney, y ahora director de StumbleUpon, lo define así: “Growth Hacking es más un cambio de mentalidad que un conjunto de herramientas”.

La parte positiva de esta afirmación es que basta con cambiar la mentalidad. O, para todos aquellos que estén dando sus primeros pasos en marketing, significa dejar a un lado las viejas enseñanzas. El Growth Hacking no es una secuencia 1-2-3, sino un proceso fluido. En su base, deja de lado la idea de que el marketing es una acción que empieza y termina con la vida de un producto o de una compañía. Más bien es una forma de pensar y de ver a las empresas.

Las herramientas varían de un trabajo a otro. Y precisamente aquí, tener una mente abierta dispuesta al cambio es toda una ventaja. Te aseguro que cuando termines de leer este libro habrás comprendido cómo piensan los *growth hacker*. Los capítulos de esta obra se han organizado para que te guíen en un proceso que empieza tomando algo de un usuario y termina consiguiendo que llegue a un millón de personas (quizás, incluso 100 veces esa cantidad). Voy a tratar de comprimir todo lo que he aprendido durante los dos últimos años estudiando, investigando y preguntando a los mejores *growth hacker* del mundo.

Quiero enseñarte el sistema que utilizan los *growth hacker* y explicarte por qué es el futuro. Veremos cómo está calando en la próxima generación de empresas, cómo está cambiando el marketing, las relaciones públicas y dando la vuelta a los sistemas de publicidad. Incluso los autores y las editoriales están poniendo en práctica sus principios al lanzar nuevos títulos.

Es un proceso que empieza antes de lo que cabría pensar. Esta nueva forma de ver el marketing no empieza unas cuantas semanas antes del lanzamiento de un producto, sino durante la fase de desarrollo y diseño. Así que empezaremos aquí, con la decisión de marketing más importante que tomarás jamás.

---

## NOTAS

1. [http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airnbncraigslist-case-study/](http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/).

- [2. http://www.startup-marketing.com/awareness-building-is-a-waste-of-startup-resources/](http://www.startup-marketing.com/awareness-building-is-a-waste-of-startup-resources/).
- [3.](#) Jonah Berger, Contagious (New York: Simon y Schuster, 2013), página 24.
- [4. http://venturebeat.com/2010/10/27/dropbox-drew-houston-adwords/](http://venturebeat.com/2010/10/27/dropbox-drew-houston-adwords/) y <http://www.slideshare.net/gueste94e4c/dropbox-startup-lessons-learned-3836587>.
- [5.](#) Correo electrónico enviado al autor, 28 de marzo de 2013.



## CAPÍTULO 1

# PASO 1: ADAPTA TU PRODUCTO AL MERCADO (PRODUCT MARKET FIT)

*Desarrolla productos que quiera la gente.*

—Paul Graham

¿Sabes cuál es la peor decisión que se puede tomar en marketing? Empezar a trabajar en un producto que no quiere nadie.

Durante años, los expertos en marketing teníamos que trabajar a diario en este escenario. Era parte de nuestro trabajo. Nos decíamos: “Debemos trabajar con el producto que tenemos, no con el que nos gustaría tener”. Y constantemente nos preguntábamos por qué fallaban nuestras estrategias, y por qué estos fallos resultaban tan caros.

Lo que me atrajo del Growth Hacking desde el principio era que rechazaba rotundamente esta forma de trabajar. Los *growth hacker* creen que los productos, incluso que las empresas y los modelos de negocio, se pueden y deben cambiar hasta que estén listos para generar reacciones impactantes en cualquier persona. En otras palabras, la mejor decisión que se puede tomar en marketing es tener un producto o una empresa que cumpla las necesidades de un grupo real y bien definido de personas. Y no importa la cantidad de vueltas y de cambios que se tengan que hacer para lograrlo.

Take Airbnb es una *start-up* valorada en 2.500 millones de dólares. Hoy sabemos que se trata de un sitio Web que, según definió su fundador, Brian Chesky, “Permite contratar el espacio físico que necesites. Y lo puedes utilizar para lo que desees. Puedes tener desde una tienda de campaña hasta un castillo”.<sup>1</sup> Pero en el año 2007, esta empresa surgió a partir de una idea que tuvieron sus fundadores: convirtieron la sala de estar de su apartamento en una cama que alquilaban, con derecho a desayuno.

El nombre que le dieron entonces a esta empresa fue [Airbedandbreakfast.com](http://Airbedandbreakfast.com) y, para ponerla en marcha, montaron unos cuantos colchones de aire y ofrecieron desayuno gratuito a sus inquilinos. Pero sus propietarios no se conformaron con este modelo de negocio.

Volvieron a la mesa de diseño con la esperanza de amortizar todas las conferencias sobre tecnología y diseño a las que habían asistido. Y convirtieron su servicio en una alternativa a los hoteles que se quedaban sin camas. Obviamente, este modelo parecía más acertado que el primero. Pero seguían sin estar conformes y siguieron trabajando en mejorar la idea. Se centraron en las personas que viajaban, que no querían terminar durmiendo en el sofá de una sala de espera, ni en un motel de carretera, pero tampoco querían renunciar a la posibilidad de dormir en un hotel. Esta vez, el negocio funcionó algo mejor. Y por último, basándose en los patrones de comportamiento y en las opiniones de sus clientes, recortaron el nombre de la empresa, que pasó a llamarse Airbnb, dejaron de ofrecer el desayuno gratis y de limitarse a trabajar con ejecutivos. Se centraron en la gente que querían alquilar o reservar espacios (desde habitaciones hasta apartamentos, pasando por trenes, barcos, castillos, áticos e incluso islas privadas). Fue una idea rompedora que les llevó a conseguir millones de reservas al año, repartidas por todo el mundo.

Airbnb surgió en el año 2007 a partir de una gran idea. Sus fundadores podrían haber dedicado todo su tiempo y energía a intentar convencer a la gente para que durmiesen en colchones de aire tirados en el suelo por un módico precio y un desayuno casero de regalo. Con esta visión, su negocio siempre habría sido pequeño. Pero fueron capaces pensar que su servicio era moldeable, algo que se podía cambiar y mejorar hasta que dar con la clave. Pasaron de una idea buena a otra, y pronto se encontraron con la panacea que convirtió a su empresa en una compañía valorada en 1.000 millones de dólares. Sin duda, tomaron la mejor decisión de marketing de todas.



**Figura 1.1.** Airbnb es una empresa que partió de cero y hoy vale 1.000 millones de dólares.

En mi vida profesional, que he dedicado por completo al marketing, no recuerdo ni una sola vez en la que volviésemos a la mesa de diseño después de ver que nuestras campañas no funcionaban como se esperaba. Nuestra única opción era esforzarnos más en nuestro trabajo.

El caso de Airbnb me abrió los ojos, porque no es el único: Instagram empezó como una red social basada en la geolocalización, que se llamaba Burbn, y que daba la opción a sus usuarios de añadir una foto. Atrajo a un grupo importante de usuarios, y captó más de 500.000 dólares en inversiones. Aun así, sus fundadores se dieron cuenta de que los usuarios solo trabajaban con una parte de la aplicación: las fotos y los filtros. Uno de los fundadores recuerda que en una reunión dijo: “Nos sentamos y comentamos ‘¿En qué vamos a trabajar ahora? ¿Cómo hacemos evolucionar este producto para convertirlos en algo que quieran utilizar millones de

personas? ¿Cuál es la clave para convertir este producto en algo único e interesante?'''.<sup>2</sup>

En poco tiempo, modificaron el servicio y lo convirtieron en el Instagram que conocemos hoy en día: una aplicación para móviles especializada en la publicación de fotografías y en su retoque por medio de filtros. ¿El resultado? 100.000 usuarios tan solo una semana después de su lanzamiento. En ocho meses, estos emprendedores vendieron Instagram por 1.000 millones de dólares.

Las dos compañías que hemos visto dedicaron mucho tiempo a probar nuevos modelos, hasta que consiguieron adaptar su producto al mercado, es decir, hasta que alcanzaron el *Product Market Fit*. Consiguieron que el producto y sus clientes estuviesen perfectamente sincronizados. Eric Ries, autor de *The Lean Startup*, explica que la mejor forma de conseguir el *Product Market Fit* es empezar con un producto mínimamente viable e ir mejorándolo a partir del *feedback*. Justo lo contrario que hacemos la mayoría de nosotros, que intentamos lanzar la versión final de un producto.

Hoy, la principal responsabilidad de los expertos en marketing es asegurarse de que los productos se ajustan al mercado.

En vez de sentarse a esperar que ocurra de forma espontánea, los vendedores tienen que participar en el proceso de forma activa. Deben definir quiénes son sus clientes, imaginar cuáles son sus necesidades y diseñar un producto que les entre por los ojos. Estamos hablando de decisiones relacionadas con el marketing, no solo con las fases de desarrollo y diseño.

La orden es clara: Dejad de estar de brazos cruzados y poneos a trabajar. Por ejemplo, la política de empresa de Amazon dice que, antes de desarrollar un nuevo producto, el responsable debe enviar una nota de prensa a su supervisor, y este debe aprobarla incluso antes de que el equipo empiece a trabajar. Este sistema consigue que el equipo se centre en el potencial que tendrá el nuevo producto y en determinar por qué será tan especial. Le garantizo que las personas que siguen el método Growth Hacking trabajan así.

Por fin podemos influir en el desarrollo de un producto, marcar reglas y guías, y utilizar el *feedback* para desarrollarlo. El *growth hacker* ayuda con

sus interacciones, consejos y analizando todas las facetas de un negocio. En otras palabras, *Product Market Fit* es una sensación que está respaldada por datos e información.

## ¿CÓMO SE CONSIGUE EL PMF?

Como el *Product Market Fit* puede llegar a ser un concepto empresarial complejo, permíteme que deje a un lado la jerga técnica y utilice una analogía. Como es un término que lleva tiempo utilizándose en marketing, es posible que ya estés familiarizado con él antes de leer el artículo de Andrew Chen.

Gran parte mi trabajo, como experto en marketing, está relacionado con el mundo editorial. En los últimos cinco años he trabajado con decenas de libros y, como es lógico, muchas de estas obras no tuvieron el éxito esperado. Por mi experiencia he visto que los libros que fracasan son los de autores que se han encerrado en su casa durante un año para escribirlo y que, cuando han terminado, se lo han entregado a su editor para que lo publique. Vuelven a casa con la esperanza de que el libro alcance unas cotas de éxito claramente improbables.

Por otro lado, tengo clientes que dedican mucho tiempo a trabajar con sus blogs antes de publicar el libro. Las ideas y temas sobre los que desarrollan sus libros están estrechamente ligados con las respuestas de los lectores (un cliente convenció a una editorial de que publicase su libro mostrando una captura de pantalla de Google con las consultas que se dirigían a su sitio Web).

Utilizan los blogs y los para probar la efectividad de las ideas que quieren tratar en sus libros. Piden a los lectores del blog que les indiquen qué temas querrían ver plasmados en un libro. Valoran las ideas tomando como referencia el número de comentarios que generan y la cantidad de gente que las comparte en Facebook. Publican el título que podría tener el libro, algunas ideas para la cubierta y analizan el *feedback* que reciben. Y se fijan también en los temas que debaten los blogueros más influyentes tratando de localizar argumentos para sus próximos libros.

Como puede imaginar, los autores que realizan todo este trabajo previo consiguen adaptar su producto al mercado (PFM), mientras que los autores encerrados en sí mismos suelen fracasar. Un sistema de trabajo se basa en Growth Hacking. El otro en la adivinación.

Para mí, es fácil trabajar el primer tipo de clientes, mientras que los otros son una causa perdida. Los primeros apenas necesitan un empujón para funcionar. Los segundos nadan a contracorriente.

En tu caso, podría ser que salieses al mercado en el momento justo, como le pasó a Instagram, o que busques incrementar sus ingresos un 1 por ciento. Como explica Marc Andreessen, el emprendedor que está detrás de empresas como Netscape, Opsware o Ning y que, además de dirigir una de las empresas más importantes de capital riesgo de los Estados Unidos, pertenece a la cúpula administrativa de Facebook, eBay y HP: “Las empresas tienen que hacer todo lo posible para adaptar sus productos/marketing. Y en esas acciones deben incluir el cambio del personal, volver a diseñar un producto, saltar a otro sector de mercado, saber decir ‘No’ a los clientes, decir ‘Sí’ a los clientes incluso cuando no quieran, adaptarse a las necesidades del capital riesgo... Lo que sea”.<sup>3</sup>

En otras palabras: ahora están todas las cartas encima de la mesa.

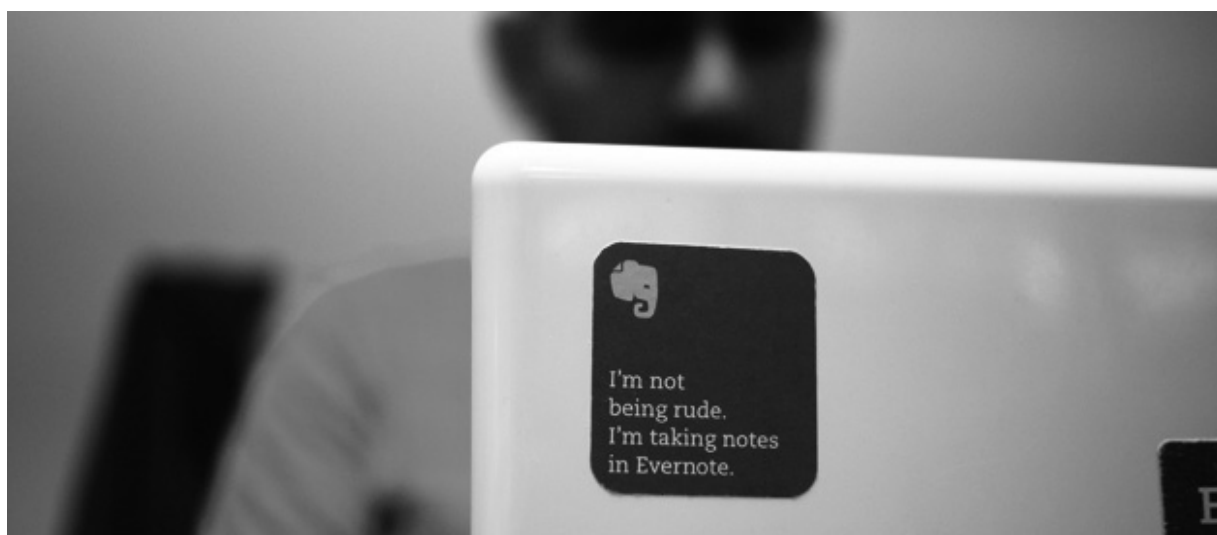
## ESTAR ABIERTO A LAS CRÍTICAS

Parte de este nuevo sistema de trabajo implica tener la humildad de aceptar que los expertos en marketing no son, necesariamente, los miembros más importantes del equipo. Es verdad. Muchas veces, lo mejor que podemos hacer es evitar que la gente se distraiga con los detalles del marketing. A veces, la cara visible de un trabajo es la menos importante.

Vamos a fijarnos en Evernote, una *start-up* que genera un software especializado en productividad y en organización. Esta empresa decidió que no gastarían ni un dólar en marketing durante los primeros años de su crecimiento. Según comentaba Phil Libin, el fundador de Evernote, a un grupo de empresarios: “Los que se pierden en los detalles y no se concentran en desarrollar el mejor producto del mercado, no alcanzarán

nunca su objetivo”. Por eso, Evernote apartó el marketing de su estrategia y dedicó todo su presupuesto al desarrollo del producto. Al principio, esta estrategia ralentizó la creación de la marca. Pero mereció la pena. ¿Por qué? Porque Evernote es, con diferencia, la mejor aplicación de notas y productividad que se haya desarrollado jamás. Hoy, la aplicación prácticamente se vende sola.

(Esto no implica que Evernote no haya puesto en marcha algunos trucos muy inteligentes para que la gente conozca sus productos. Después de enterarse de que había muchos gerentes que se enfadaban al pensar que sus empleados perdían el tiempo en las reuniones porque estaban todo el rato con sus portátiles, regalaron unas pegatinas que decían “No soy maleducado. Estoy tomando notas en Evernote”. Y así, sus clientes se convirtieron en la mejor plataforma de marketing.)



**Figura 1.2.** Una pegatina de la campaña que puso en marcha Evernote.

En el momento en que dejamos de ver los productos que promocionamos como algo estático, todo cambia. No debemos limitarnos a trabajar con los productos que ponen en nuestras manos, sino que tenemos que pensar en cómo mejorarlos. Ya no tiene sentido bombardear a usuarios y periodistas con información sobre nuestros productos. Debemos utilizar su *feedback* para mejorar el producto hasta conseguir que se venda solo.

Han cambiado las reglas del juego. Ya no gana el primero que lanza un producto al mercado, sino el que antes lo adapta a las necesidades reales de

los clientes. Es decir, el primero que logra el *Product Market Fit* (PMF). Y, una vez que comprenden estas reglas, cualquier campaña de marketing se extenderá como el fuego por un charco de gasolina. ¿Cómo funcionaría el sistema tradicional? Empezaría encendiendo una cerilla y, sin soltarla, esperaría a que el charco prendiese por algún lado.

Resumiendo: el marketing, tal y como lo conocemos hasta la fecha, es una pérdida de tiempo sin el PMF. Por supuesto, hay muchas herramientas que nos ayudarán a trabajar.

Desde Google a Optimizely, pasando por KISSmetrics, tenemos a nuestra disposición servicios fantásticos que nos permiten ver qué hacen los usuarios en nuestro sitio Web, y cómo responden ante su contenido. Esta información nos da una imagen más cercana de la realidad que las corazonadas de los antiguos expertos en marketing.

El método más efectivo es el Socrático. Debemos poner en duda cualquier suposición que hagamos. ¿A quién va dirigido este producto? ¿Por qué deberían utilizarlo los clientes? ¿Por qué debería utilizarlo yo?

También debemos hacer preguntas a nuestros clientes: ¿qué le animó a comprar este producto? ¿Qué le impide recomendarnos a sus amigos? ¿Qué le falta? ¿Qué es lo mejor de este producto? No podemos hacer estas preguntas a gente escogida al azar, ni siquiera a nuestros amigos. Debemos llevar a cabo un estudio serio. Podemos utilizar herramientas como SurveyMonkey, Wufoo, o incluso Google Docs, porque permiten realizar encuestas a todos nuestros clientes.

Obviamente, hay que utilizar todos los datos que se reciban. Y no hay que olvidar que nuestro producto debe ser flexible, es decir, se puede modificar. Es decir, debemos estar abiertos a los cambios.

Por primera vez, podemos realizar estas preguntas porque queremos trabajar con sus respuestas. Se acabó eso de quejarse en privado a los amigos, compañeros de trabajo o a nuestro cónyuge porque nadie quiere nuestro producto.

*Product Market Fit* no es un estado místico que se da de forma espontánea. Las compañías trabajan por conseguirlo. Están preparadas para dedicar semanas de trabajo, o incluso meses, a adaptar sus productos porque cuentan con la evidencia de que esos cambios son necesarios. Los servicios

que se prestan a los clientes deben cambiar con el paso del tiempo, precisamente por el *Product Market Fit*.

Pero ojo, cuando una empresa logra adaptar su producto al mercado (PMF), no se sienta a esperar que llegue el éxito. Da el siguiente paso para captar a los clientes.

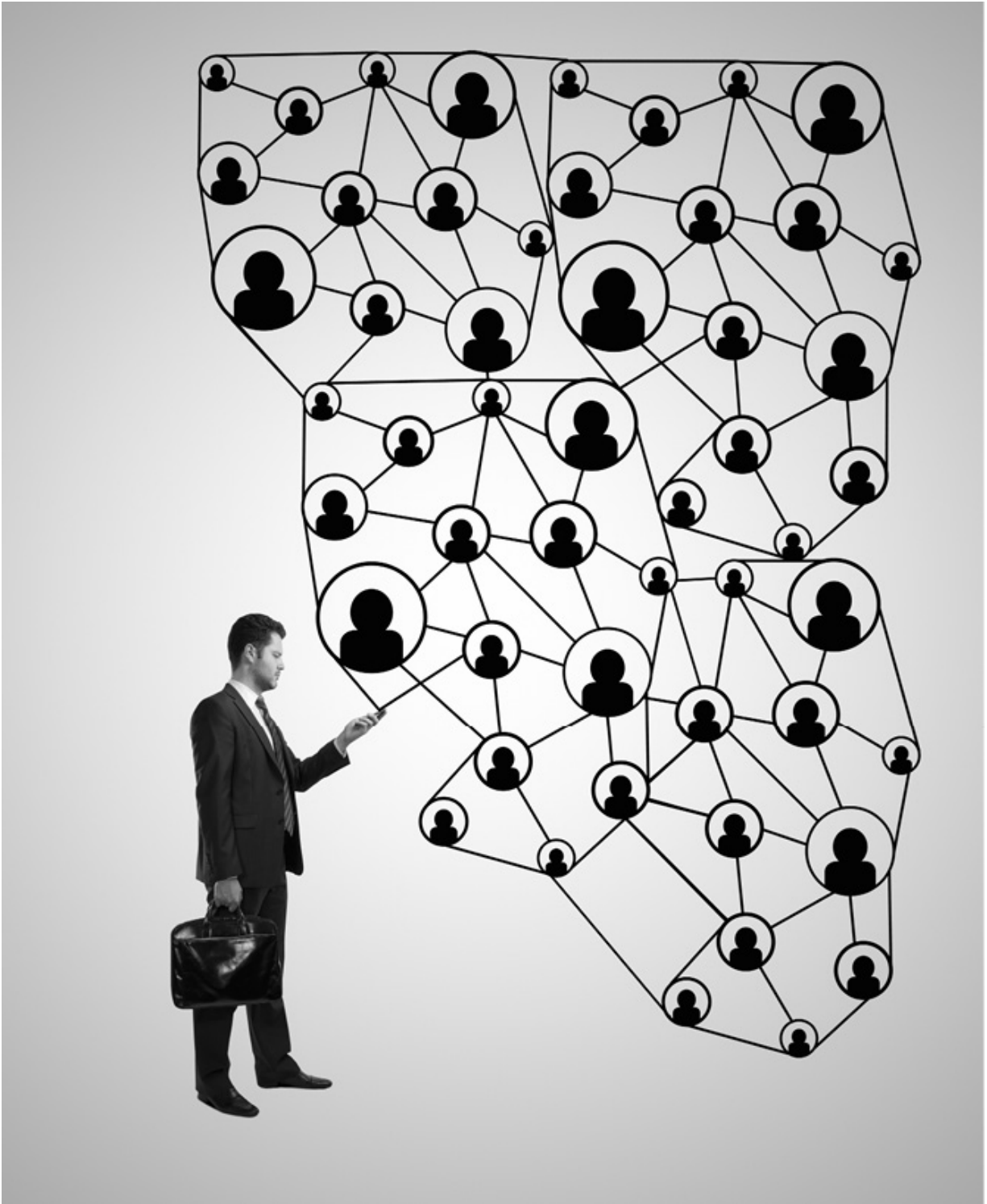
---

## NOTAS

1. Correo electrónico enviado al autor, 28 de marzo de 2013.

2. <http://readwrite.com/2013/06/05/from-0-to-1-million-users-in-six-weeks-how-mailbox-planned-for-scale#awesm=~oa92pdwfjg5ExS>.

3. <http://www.rocketwatcher.com/blog/2010/05/top-5-customer-retention-marketingtactics.html>.



## CAPÍTULO 2

### PASO 2. ENCUENTRA TU GROWTH HACK

*Para tener éxito y lograr que una empresa crezca y genere beneficios, hay que conseguir que el marketing refleje todo lo aprendido en las prospecciones de mercado y con la puesta a la venta del producto.*

*—Brian Halligan, fundador de Hubspot*

Con el sistema Growth Hacking, debemos realizar pruebas hasta estar completamente seguros de tener un producto que merezca la pena vender. Solo entonces podremos activar el motor que impulsará nuestro crecimiento. Sin este paso previo, ni siquiera los productos o las ideas mejor diseñadas, triunfarán.

Por ejemplo, muy poca gente sabe que Aaron Swartz, el genio hacker responsable de Reddit, también inventó otros dos servicios. En 1999 puso en marcha una enciclopedia que funcionaba gracias a la colaboración de los usuarios. Fue anterior a Wikipedia. También puso en marcha otro sitio llamado Watchdog.net, que es muy parecido a [Change.org](https://www.change.org/), hoy tan popular. Ambas fueron ideas fantásticas, predecesoras de servicios que utilizamos en la actualidad. Pero como las ideas de Aaron no llegaron a captar usuarios, resultaron un fracaso.

Larissa Macfarquhar escribió un perfil de Aaron en *New Yorker*: “Aaron creía que si apareces con una gran idea, la gente la acogerá con los brazos abiertos y estará encantada de utilizarla. Pero se dio cuenta de que no tiene sentido sentarse a esperar a que vengan los clientes. Hay que salir a buscarlos”.<sup>1</sup>

El trabajo de un *growth hacker* es captar clientes, como siempre hemos hechos los responsables de marketing.

Pero, ¿cómo? Obviamente, sin utilizar los métodos tan caros e ineficientes del pasado.

Gracias a la capacidad de adaptar un producto al mercado, ya no es necesario anunciarlo en la primera página del *New York Times*. Ahora bastará con atraer que atraer al *New York Times* a nuestro campo. Queremos llegar a cientos de personas, a miles quizás. Pero tampoco nos hace falta llegar a millones de usuarios. Y esto es un alivio, ¿verdad? Lo mejor de todo es que trabajamos con un sistema que funciona.

En otras palabras, para lanzar un producto no hace falta poner en marcha una campaña de marketing enorme. Estas campañas consiguen crear mucho ruido inicial, y luego se quedan en nada. Nosotros buscamos otra cosa. Queremos una estrategia que capte la atención de nuestros clientes potenciales.

Efectivamente, el Growth Hacking también necesita captar la atención de los clientes, exactamente igual que el modelo tradicional de marketing. Pero ahora podemos hacerlo de forma efectiva, única y barata. Por regla general, todas las campañas de marketing tradicional empezaban de la misma forma: con una campaña publicitaria o con notas de prensa. Hoy las *start-up* tienen otras formas de promocionarse.

Vamos a fijarnos en Dropbox. En la actualidad cuenta con más de 100 millones de usuarios, pero cuando se puso en marcha este servicio para compartir archivos, ni siquiera era público. Los nuevos usuarios tenían que registrarse en una lista de espera, y en algún momento, recibían una invitación para utilizar el servicio. En un intento de atraer usuarios, los fundadores de Dropbox lanzaron un vídeo donde explicaban las ventajas de su servicio.

En esta campaña inicial no contrataron a ninguna empresa especializada en este tipo de campañas, ni se gastaron un dineral en crear un vídeo que dejase la gente boquiabierta. El vídeo que utilizaron en esta promoción lo grabaron ellos mismos, y adaptaron el mensaje a los usuarios de los canales que utilizaron para divulgarlo (Digg, Slashdot y Reddit). Por eso, incluyeron alusiones y referencias especialmente pensadas para ellos.

Este vídeo “casero” se hizo muy popular entre los clientes potenciales de Dropbox. Los responsables de la empresa crearon una página especial para ellos ([GetDropbox.com](http://GetDropbox.com)), y la lista de espera pasó de 5.000 usuarios a 75.000

en un solo día. Habían utilizado un sistema fácil de registrar, visible y muy efectivo.

Era todo lo que necesitaba Dropbox. Consiguieron atraer una gran cantidad de tráfico hacia su sitio Web. Después de este logro no se quedaron de brazos cruzados, sino que dijeron: “Muy bien, ¿qué podemos hacer para aparecer en las noticias de esta noche?” Nada. No necesitaron hacer absolutamente nada porque, en un periodo muy corto de tiempo, esos 75.000 usuarios iniciales se convirtieron en 4 millones. Y de ahí han conseguido que hoy haya más de 100 millones de personas utilizando Dropbox en todo el mundo.

Unos años más tarde, se lanzó Mailbox, una aplicación de correo electrónico que siguió una estrategia similar. Gracias a un vídeo de demostración consiguieron 100.000 reproducciones en menos de cuatro horas. Era un vídeo de un minuto de duración que utilizaba una interfaz muy chula y mostraba una cola interminable de usuarios que se querían registrar en la lista de espera de la aplicación. Despertaron un gran interés en los blogs y generaron muchos comentarios. En solo seis semanas, Mailbox consiguió que 1 millón de personas se registrasen en su lista de espera.

¿Volvería a funcionar esta estrategia con otra empresa? Puede ser. Aunque también es posible que ahora haya que tener en cuenta el Growth Hacking. Hoy, debemos generar algo que resulte nuevo y excitante a los clientes, y focalizar toda nuestra energía en captar la atención del mercado.

## NO VALE TODO EL MUNDO. SOLO LA GENTE ADECUADA

El sistema tradicional empuja a salir a la calle y conseguir tantos clientes como sea posible, igual que las películas el día de su estreno. Esta presión la generan los clientes, y muchos profesionales dedicados al marketing la internalizan. No hay nada más destructivo. Yo mismo he sufrido las consecuencias: quieres estar en todas partes a la vez. Quieres que tus vídeos tengan millones de visitas. Quieres convertirte en *trending topic* en Twitter.

Al final, como dice el refrán, quien mucho abarca, poco aprieta. Intentas estar en tantos sitios que terminas por no estar en ninguno.

¿Con qué finalidad? La mayoría de esa gente nunca serán clientes nuestros.

Los *growth hacker* no trabajan así. Prefieren centrarse en aquellos que quieren ser los primeros en probar novedades tecnológicas y conseguirlas al menor precio posible. De hecho, parte de las *start-up*, servicios y aplicaciones que veremos en este libro no son mundialmente conocidas porque sus fundadores se han centrado en el desarrollo del producto, sin perder de vista el crecimiento. Hoy en día, el interés de los emprendedores es estar presentes en un mercado formado por millones de usuarios. No tanto por la urgencia de destacar, sino por estar ahí.

Es decir, el principal objetivo de los responsables de ventas y de relaciones públicas es contactar, y convencer, a un grupo de usuarios leales y muy interesados. A partir de ahí, y gracias a ellos, el crecimiento estará asegurado.

Si estos usuarios son unos frikis de la tecnología (*geeks*), estarán por TechCrunch, Hacker News o Reddit, o asistirán a unas cuantas conferencias anuales.

Si son unos frikis de la moda, es muy posible que estén suscritos a blogs como [Lookbook.nu](http://Lookbook.nu) o Hypebeast.

Si son \_\_\_\_\_, como tú y tus socios, estarán leyendo y haciendo las mismas cosas que haces tú todos los días.

Así de sencillo es captar su atención y atraerlos.

Uber, un negocio de automóviles que fundaron Travis Kalanick y Garrett Camp, lleva varios años ofreciendo servicios gratuitos durante la Conferencia SXSW que se celebra en Austin, Estados Unidos. Durante la semana que dura el evento, animan a clientes potenciales a probar su servicio. Estos clientes son jóvenes, amantes de la tecnología, con importantes ingresos y están desesperados porque no encuentran un taxi durante la convención. Un año, Uber ofreció desplazamientos gratuitos. Otro año, distribuyó BBQ gratuitamente. En vez de gastar millones de dólares en anuncios basados en otro tipo de recursos, Uber se limitó a

esperar a que se reuniesen todos en Austin durante una semana. Solo entonces, organizó algo especial para ellos.

Así piensan los *growth hacker*: cómo sacar el máximo partido al presupuesto y cómo dar con la gente adecuada.

Esta es una pregunta que he escuchado muchas veces: “¿Dónde encuentro clientes para mi negocio?” Si no se te ocurre ninguna respuesta, es que no conoces bien tu sector. Deberías parar y pensar si estás preparado para lanzar tu producto.

Tienes varias opciones para localizar a tu primer grupo de usuarios:

1. Puedes dirigirte a los sitios Web que frecuentan tus clientes potenciales y publicar un mensaje que diga: “Somos esto, hacemos esto otro y esta es la razón por la que debería escribir sobre nosotros”.<sup>2</sup>
2. Puedes publicar un post en Hacker News, Quora o Reddit.
3. Puedes empezar por escribir post en varios blogs sobre temas que despierten interés y generen tráfico. Temas que, indirectamente, realzarán tu producto.
4. Puedes usar la plataforma Kickstarter para dejarte ver y utilizar ofertas para captar tus primeros clientes (y hasta disfrutar de alguna charla online).
5. Puedes utilizar servicios como Help a Reporter Out ([www.helpareporter.com](http://www.helpareporter.com)) para localizar a periodistas que busquen gente de la que hablar en los artículos que escriben sobre tu sector mercantil.
6. También puedes buscar a tus clientes de uno en uno e invitarlos a utilizar gratuitamente tus servicios, u ofrecerles algún tipo de incentivo.

Para poner en marcha cualquiera de estas iniciativas, bastará con enviar un correo electrónico. Después de todo, si tu producto se ha diseñado especialmente para este tipo de clientes, estarán ansiosos por probarlo.

La clave es conquistar a un grupo pequeño de usuarios que pertenezcan al sector de mercado que te interese.

A veces, lo más efectivo es hacer algo innovador. Y lo puedes conseguir explorando sistemas o plataformas que aún no se hayan explotado.

Patrick Vlaskovits, que formó parte de aquellas conversaciones iniciales de donde salió el término *growth hacker*, lo explica muy bien: “Cuanto más innovador sea el producto, mayor probabilidad habrá de tener que buscar nuevas formas para llegar hasta sus clientes”.<sup>3</sup>

Por ejemplo:

1. Puedes crear cierta áurea de exclusividad utilizando el truco de invitar solo a clientes selectos (como hizo Mailbox).
2. Puedes crear cientos de perfiles falsos para que parezcas más popular de lo que eres. No hay nada que atraiga más a la gente que una multitud (como hizo Reddit en sus inicios).
3. Puedes centrarte en un servicio o plataforma y trabajar solo con ella. Esta estrategia básicamente se apoya el crecimiento de un tercero, e incluso te permite robarle parte de su éxito (como hizo PayPal con eBay).
4. Puedes organizar eventos atractivos y localizar personalmente a tus primeros clientes (como hicieron Myspace, Yelp y Udemy).
5. Puedes atraer a asesores e inversores con más fama e influencia que dinero (como hicieron [About.me](#) y Trippy, una estrategia que han imitado muchas *start-up*).
6. Puedes fundar organizaciones benéficas y bautizarlas con los nombres de tus clientes, o pagar a famosos para que monten un numerito en televisión, a fin de promocionar tu último libro (vale, estas dos son mías).

Estos tipos de búsquedas se hacen con un objetivo claro. No estamos difundiendo un mensaje, ni estamos publicando un anuncio en una valla publicitaria con la esperanza de que, dentro de seis meses, alguien vea

nuestro producto en una tienda y decida comprarlo. Todo lo contrario. Estamos concentrados en captar nuevos usuarios y convertirlos en clientes.

No importa cuánta gente nos conozca ni cómo haya dado con nosotros. Solo importa cuántos se convertirán en clientes. Si conseguimos este objetivo repartiendo panfletos por la calle, podemos considerar esta práctica como Growth Hacking.

## VAMOS A PONERNOS TÉCNICOS

En la industria cinematográfica se gasta mucho dinero en las premieres porque se confía en que esta inversión llenará los cines durante el fin de semana. Un *growth hacker* diría que vivimos en el año 2014 y que deberíamos ser mucho más técnicos a la hora de conseguir nuevos clientes.

El mundo de las *start-up* está lleno de empresas que han puesto en marcha campañas muy inteligentes para captar a sus primeros clientes. La necesidad imperiosa de ponerse en marcha, es decir, de empezar a atraer clientes, ha hecho que su grado de creatividad sea muy alto.

Regresemos a Airbnb. Esta compañía puso en marcha una campaña muy efectiva (además de desarrollar un gran producto) que jamás se le habría ocurrido a un equipo formado por especialistas en marketing. Los ingenieros que participaron en este proyecto programaron herramientas que permitían a cualquier miembro comparar su listado de clientes en Airbnb con Craigslist. Lo más interesante es que Craigslist no admite esta funcionalidad. Pero estos programadores la consiguieron implementar gracias a su ingenio. El resultado fue que Airbnb, un sitio pequeño, contó de repente con la distribución gratuita de uno de los sitios Web más populares del mundo.

Andrew Chen comentó en su artículo esta táctica:

*Para ser sincero, un vendedor tradicional ni siquiera habría imaginado que esta integración fuese posible. Para llevarla a cabo habría debido de considerar demasiados detalles técnicos. Por eso, este resultado solo*

*puede surgir de la mente de un ingeniero que quiera conseguir usuarios de Craigslist.*<sup>4</sup>

Es un sistema de trabajo diferente. Hoy, el objetivo de los vendedores como yo ya no es tanto construir una marca, ni siquiera conservar una existente. Nos piden que construyamos un ejército de usuarios apasionados y leales. ¿Qué sistema es más fácil definir, poner en marcha, rastrear y conseguir que crezca? ¿Cuál de ellos es real y cuál una quimera? Cuando tengas las respuestas a estas preguntas, la marca aparecerá de forma natural.

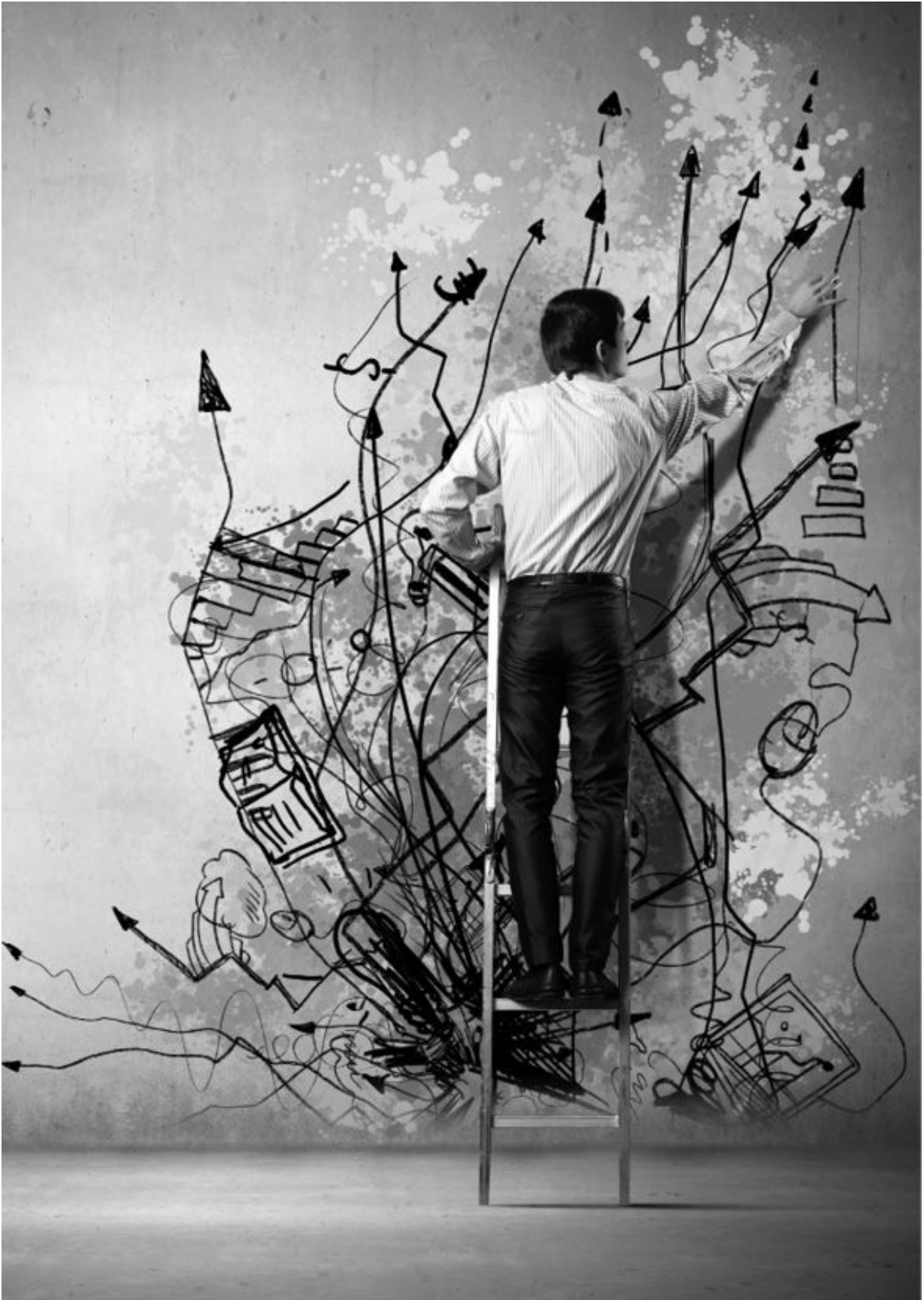
Como comentó Sean Ellis, uno de los primeros *growth hacker* (él acuñó el término junto con Patrick Vlaskovits): “Para poner toda nuestra atención en la captación de clientes antes que en la ‘mentalización’, hace falta disciplina... A cierta escala, tiene sentido trabajar por crear esa mentalización/marca. Pero hacerlo durante el primer o el segundo año, es tirar el dinero”.<sup>5</sup>

Lo peor del modelo tradicional de marketing es la falsa creencia en el pelotazo. Por supuesto, también resulta muy seductiva la idea de que “basta construir algo para que los clientes lluevan del cielo”, tan asociada al mundo Web. Ambas ideas pecan de ser demasiado sencillas y poco efectivas.

Recuerda lo que comentaba Aaron Swartz. Debemos atrapar a los usuarios. No basta con tener una buena idea. Debemos salir a “cazar” clientes. Pero esto no se consigue bombardeándoles con información, sino colocando información muy precisa en los sitios correctos, y dirigiéndola a la gente adecuada.

Tu *start-up* se ha diseñado para convertirse en una máquina de crecimiento. Y para ello, hay que ponerla en marcha. La buena noticia es que solo tienes que hacerlo una vez. Porque el siguiente paso no tiene nada que ver con conseguir más atención o un mayor impacto publicitario. No vamos a quedarnos atascados en el ciclo vicioso del marketing tradicional. Porque, una vez que consigamos los primeros clientes, deberemos dar el siguiente paso y convertirlos en nuestro ejército.

- [1. http://www.newyorker.com/reporting/2013/03/11/130311fa\\_fact\\_macfarquhar? currentPage=all](http://www.newyorker.com/reporting/2013/03/11/130311fa_fact_macfarquhar?currentPage=all)).
- [2.](#) Cuando escribí mi primer libro, *Trust Me, I'm Lying*, me di cuenta de que se había cambiado la idea de la cantidad de contenido editorial que se podía publicar. Los editores de periódicos siempre han tenido limitado el número de artículos que podían publicar, pero hoy, los blogueros tienen la libertad de escribir todo lo que les apetezca sobre cualquier tema que interesa a sus seguidores.
- [3.](#) Entrevista con el autor, 24 de marzo de 2013.
- [4. http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/](http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/).
- [5. http://www.startup-marketing.com/awareness-building-is-a-waste-of-startup-resources/](http://www.startup-marketing.com/awareness-building-is-a-waste-of-startup-resources/).



## CAPÍTULO 3

# PASO 3: CONVIERTE 1 EN 2, Y 2 EN 4—HAZTE VIRAL

*La viralidad no es cuestión de suerte. Tampoco de magia. Ni es un factor aleatorio. Detrás de la gente que habla y comparte hay una ciencia. Incluso una fórmula.*

—Jonah Berger

**T**e lo has encontrado casi en todas las reuniones con tus clientes. Parecen estar obsesionados con una única idea: “Queremos ser virales. Conseguir que la gente comparta nuestro producto a través de las redes”.

Todo el mundo lo desea. Como si bastase con pedirlo para que un producto se convierta en viral.

El *growth hacker* suele responder así: “¿Y por qué sus clientes tendrían que compartirlo? ¿Se han esforzado por facilitarles la difusión de su producto? ¿Merece la pena hablar de él?”

Es increíble el número tan reducido de personas que tienen el valor de contestar a estas preguntas con sinceridad. Dan por hecho que “ser viral”, es decir, conseguir una difusión rápida y contagiosa por el boca a boca, es algo que ocurre de forma mágica y que cualquier producto se puede beneficiar de él. Pero la viralidad no es ningún accidente. Incluso cuando pueda parecerlo, no lo es.

Vamos a fijarnos en el manifiesto de Holstee, una declaración muy interesante que anima a perseguir los sueños y a disfrutar de lo que te guste. Este manifiesto lo escribió una pequeña compañía de Brooklyn. Pero esta campaña fue mucho más que una autopromoción, y su vídeo tuvo más de 60 millones de reproducciones. ¡Incluso se tradujo a decenas de idiomas!

¿Esperaban sus creadores que su campaña llegase a ser viral y que consiguiese dar a conocer su empresa a miles de nuevos clientes? La respuesta es no. Pero desarrollaron una campaña inspiradora y motivadora, que dirigieron a un público muy determinado. Al trabajar así, las

posibilidades de que se convirtiese en viral eran mayores que las miles de campañas aburridas que publican todos los días cientos de empresas.

Solo un tipo de producto o de empresa llegará a ser viral. Y, para conseguirlo, no solo debe merecer la pena compartirlo con otras personas, sino que debe despertar en la gente el deseo de enviárselo a sus conocidos. Debes ser consciente de que, hasta que no provoques esta reacción, o hasta que tus clientes hagan algo interesante, no conseguirás esa viralidad.

Básicamente, la viralidad se consigue pidiendo a alguien que dedique su capital social a recomendarte o a hablar sobre ti. Y lo tiene que hacer a cambio de nada. Le estás diciendo: “Publica algo sobre mí en Facebook. Diles a tus amigos que vean mi vídeo. Invita a tus contactos de trabajo a utilizar mi servicio”. ¿Crees que esta la mejor forma de conseguir que la gente te haga este enorme favor? Debes conseguir que no parezca que te están haciendo un favor. Y para ello, debes conseguir que les merezca la pena difundir tu mensaje.

Como puedes imaginar, la viralidad es uno de los factores clave en el sistema de trabajo de los *growth hacker*. Cuando decides que no vas a pagar publicidad para aparecer frente de tus clientes potenciales, aceptas que debes buscar otra forma de llegar a ellos. Es decir, estás confiando en tus usuarios para difundir un mensaje.

La principal diferencia es que el *growth hacker* comprende que el éxito de este método no se puede dejar en manos del azar. No podemos lanzar un mensaje, cruzarnos de brazos y esperar alcanzar el éxito de Holstee. La viralidad no aparece automáticamente al llevar a cabo una acción concreta. Para que un producto sea viral, debe merecer la pena compartirlo y, sobre todo, debemos facilitar y animar a nuestro público a difundirlo como nos gustaría que lo hiciesen. Para ello, debemos trabajar con herramientas y campañas que faciliten la viralidad.

Los ejemplos más fáciles de comprender son los de Groupon y LivingSocial, los pioneros en transacciones a través de Internet. A cada transacción que se cierra estos sitios (cuando empezaron, cerrar un acuerdo era bastante más emocionante que hoy) se le acompaña de una oferta. Groupon te anima a que invites a un amigo y te regalará 10 \$ cuando haga su primera compra. LivingSocial te dice que, si después de cerrar un trato

traes a tres amigos que, a su vez, compren utilizando un enlace especial, tu transacción te saldrá gratis. Independientemente de su transacción.

Esta estrategia difiere notablemente de aquellas que te animan a hacer clic en el botón **Me gusta** de Facebook o en el de Twitter que colocan en la parte inferior de sus blogs. Aunque no lo dicen, colocan esos botones allí con la esperanza de que sus visitantes les ayuden a difundir su contenido. Piensa en todo el dinero que se han ahorrado Groupon y LivingSocial al incluir una promoción en cada una de sus transacciones. En realidad, están pagando a los usuarios para que se conviertan en sus canales de publicidad.

## SER PÚBLICO

Jonah Berger, un sociólogo conocido por sus estudios sobre la viralidad, explica que uno de los principales factores para que se difunda un mensaje es que sea público. En su libro *Contagious* escribió: “Hacer que las cosas resulten más observables las convierte en más fáciles de imitar, con lo que aumenta la probabilidad de que se conviertan en populares... Tenemos que diseñar productos e iniciativas que se publiquen por sí mismas y que generen algún comportamiento residual en la gente que lo compra o que lo comparte”.<sup>1</sup>

Esta es la razón de que muchas *start-up* hayan conseguido una gran cantidad de usuarios trabajando inteligentemente con las grandes plataformas.

De media, cada usuario de Facebook tiene 150 amigos. El potencial de esta plataforma se multiplica asombrosamente si la configuramos para que publique automáticamente los post que lanzamos a través de Twitter, o si la combinamos con las fotografías de Instagram. Sin lugar a dudas, el éxito tan grande que ha alcanzado Spotify, un servicio de música en *streaming* que se puso en marcha los Estados Unidos en el año 2011, se debe a su integración con Facebook. ¿Cuántos de nosotros hemos visto a algún amigo escuchando una canción que nos gusta y hemos pensado “¡Ey, yo también voy a probarlo!”?

En realidad, el caso de Spotify tiene truco: Sean Parker, uno de sus inversores, es también uno de los principales accionistas de Facebook. Por eso consiguió un acuerdo tan interesante. Ninguno de nosotros seríamos capaces de conseguir un resultado similar. Pero esto no quiere decir que no podamos hacer llegar nuestros productos al público y conseguir publicidad gratuita. Podemos utilizar las redes de contactos de otras personas en nuestro provecho.

Por ejemplo, Dropbox ofrece a sus clientes 150 megas de almacenamiento adicional si vinculan su cuenta de Dropbox con la de Twitter o Facebook.

Piensa en Hotmail y en su estrategia basada en Growth Hacking que vimos al principio del libro. Llegaron a convertir cada correo electrónico en un gancho para conseguir nuevos clientes. O piensa en Apple y BlackBerry, que convirtieron sus dispositivos en elementos publicitarios al añadir la frase “Enviado desde mi iPhone” o “Enviado desde mi BlackBerry” al final de cada correo enviado desde estos dispositivos. (Otra decisión muy acertada de Apple fue fabricar sus auriculares en color blanco, en vez de utilizar el color negro. Ahora, los millones de personas que utilizan estos auriculares van haciendo publicidad gratuitamente a Apple allá por donde vayan.)



**Figura 3.1.** Gracias a los auriculares blancos, Apple ha conseguido una campaña de publicidad gratuita.

Hoy, las *start-up* siguen estos modelos. Mailbox, un organizador de la bandeja de entrada, añade la frase “Enviado desde Mailbox” en todos los mensajes que envían sus usuarios. Cuando utilicé TurboTax para pagar mis

impuestos este año, la aplicación me preguntó si quería enviar un tuit que dijese que mi declaración había salido negativa gracias al uso de su servicio. Todo esto es publicidad gratuita, y es un sistema muy poderoso.

Recuerda que un *growth hacker* no piensa que el *branding* carezca de valor. Piensa que no merece la pena pagar las sumas de dinero que el marketing tradicional invierte en él. Un *growth hacker* no intentará crear una marca comprando posicionamiento en televisión o pagando a algún famoso para que asocie su imagen con ella. Un *growth hacker* buscará formas de aprovechar este intercambio social gratuitamente.

## APLICA GROWTH HACKING A TU VIRALIDAD

Los fundadores de Dropbox, después de conseguir sus primeros usuarios gracias un vídeo de demostración asombroso y a una estrategia desarrollada en los medios sociales, pudieron elegir. Por un lado, podían continuar con las mismas tácticas intentando crecer (más vídeos y más medios sociales) o podían utilizar anuncios para promocionar su marca, porque era lo que aconsejaba el marketing convencional. Optaron por esta última, y se encontraron que la inversión que tenían que hacer por cada nuevo suscriptor estaba entre los 233 y 388 dólares<sup>2, 3</sup>. Después de pasar más de 14 meses tratando de crecer, el equipo de Dropbox tuvo lo que ellos llamaron una “Epifanía”. Al poner en marcha una idea que tomaron prestada de Sean Ellis, un famoso *growth hacker*, Dropbox construyó uno de los programas virales más efectivos de las *start-up*.

*Era algo tan sencillo como colocar un pequeño botón en la página principal que dijese “Consigue espacio gratuito”. Ofrecieron a los usuarios la posibilidad de conseguir hasta 500 MB de espacio gratuito por cada amigo que invitasen a registrarse en Dropbox. Casi de inmediato, el número de registros aumentó un 60% y conservó este nivel durante varios meses. Pusieron en marcha un programa que consiguió 2,8 millones de invitaciones directas.*

*Recuerda que la alternativa era pagar casi 400 \$ por persona utilizando la publicidad directa. Echa cuentas y verás la rentabilidad de*

*este sistema. Ante las dos alternativas (pagar publicidad o conseguirla gratuitamente), todos tendríamos claro qué opción escogeríamos, ¿verdad? Los datos dicen que el 35% de los usuarios de Dropbox llegaron a través de referencias. Todo lo que hemos visto aquí apunta a una máxima que negamos a menudo: si queremos ser virales, debemos volcarnos en nuestro producto. Debemos conseguir que haya una razón para compartirlo lo suficientemente potente como para que la gente se anime a ello.*

*No es fácil. Pero cuando se observa el mundo bajo este punto de vista, empiezan a aparecer las oportunidades. Como es lógico, no podemos esperar que el primer vídeo que publiquemos en YouTube tenga 10 millones de visitas. Debe haber una razón que empuje a la comunidad a verlo y a querer recomendarlo. No tiene sentido esperar que los usuarios hablen de nuestros productos si no les incentivamos ni les damos una plataforma para que lo hagan.*

*La viralidad no es un accidente. Es una obra de ingeniería.*

*No podemos limitarnos a definir propiedades virales y esperar que funcionen. Para que nuestro motor de búsqueda funcione, debemos estar encima de ella. Tenemos que profundizar en todas las estadísticas disponibles y redefinir, volver a redefinir y redefinir de nuevo hasta conseguir los mejores resultados posibles.*

---

## NOTAS

1. Jonah Berger, *Contagious* (New York: Simon and Schuster, 2013), página 24.
2. <http://venturebeat.com/2010/10/27/dropbox-drew-houston-adwords/>
3. <http://www.slideshare.net/gueste94e4c/dropbox-startup-lessons-learned-3836587>



## CAPÍTULO 4

# PASO 4: CIERRA EL CÍRCULO: FIDELIZAR Y OPTIMIZAR

*Necesitas ese tipo de objetividad que te ayude a olvidar todo lo que has oído, partir de cero y hacer un estudio de los hechos, tal y como lo haría un científico.*

—Steve Wozniak

Si el proceso de Growth Hacking comenzaba con una fase que estaba fuera del alcance del vendedor (el desarrollo del producto), parece lógico pensar que concluirá con otra similar.

Cuando trabajé en moda y publicidad, aprendí que tradicionalmente, el trabajo de un vendedor siempre ha sido conseguir clientes. Ya habría otra persona en la empresa que sabría qué hacer con ellos.

¿Tiene algún sentido esta forma de trabajar?

En primer lugar, en las pequeñas compañías no hay “otra persona”. Tu trabajo no se limita a conseguir clientes, sino a fidelizar usuarios. Y, para rizar el rizo, para que se conviertan en herramientas de marketing, deben ser usuarios felices y entregados.

¿Qué sentido tiene conseguir nuevos clientes a través de los canales tradicionales de marketing si desaparecerán a las primeras de cambio? ¿De qué sirve lanzar campañas de marketing para que nuestro producto tenga presencia en los medios si los clientes no están satisfechos con él?

En marketing basta con conducir a la gente a través de una puerta o de un sitio Web. Hoy, gracias a las estadísticas, podemos saber si nuestras iniciativas de marketing captan clientes. Al porcentaje de captación se le conoce como “ratio de conversión”. Y vamos aprender a utilizarlo.

Hace algún tiempo, Twitter sufrió el mismo problema. Su equipo de marketing fue lo suficientemente inteligente para darse cuenta de que ni las mejores campañas que ponían en marcha eran capaces de atraer más clientes. Podían haber seguido comprando publicidad, enviando correos

electrónicos, contratando a más expertos en marketing, etcétera. Pero la solución no iba por esos derroteros. Debían de ser capaces de fidelizar a sus usuarios.

Dado que el servicio que ofrecía Twitter había generado mucho ruido en Internet y en los medios, todos los días aparecían nuevos usuarios. Muchos de ellos se limitaban a crear una cuenta y nunca llegaban a utilizar este servicio. Aquí es donde entró en juego el *growth hacker* Josh Elman. Analizando las estadísticas, él y su equipo vieron que, cuando un usuario seguía a 1-10 amigos el primer día, había muchas probabilidades de que siguiese utilizando el servicio.

Según explicó Elman:

*Cuando llegué a la compañía, por defecto, Twitter proponía a los nuevos usuarios una lista con 20 personas escogidas al azar para que las siguiese. Nosotros cambiamos esta forma de actuar. Animamos a los nuevos usuarios a que siguiesen a un mínimo de 10 personas y, a cambio, les ofrecimos muchas opciones. Pero dejamos de trabajar con las listas predeterminadas. Más tarde, desarrollamos una propiedad que proponía nuevos usuarios a los que seguir en la barra lateral de nuestra página Web. Estos dos cambios consiguieron que la gente empezase a seguir otras personas. Y lo que es más importante, les ayudó a comprender que la posibilidad de seguir a otros usuarios convierte a Twitter en un servicio especial. Con el paso del tiempo, la gente se acostumbró a seguir a otras personas y se convirtieron en usuarios fieles de Twitter.*<sup>1</sup>

Esta forma de actuar no se parece en nada al marketing tradicional. ¿Cómo es posible que una propiedad, instaurada dentro de un servicio (la lista de usuarios que sugería Twitter) se pueda considerar marketing? Pero si mejora la aceptación de usuarios, lo es. (Recuerda, si desarrollas propiedades virales, cuantos más usuarios tengas, mayor efectiva será la viralidad.)

**SIEMPRE RETOCANDO**

Al final, todos trabajamos para hacer crecer nuestras empresas. ¿Qué más da si el crecimiento procede de una optimización interna en vez de posicionamiento externo? Y, precisamente, los *growth hacker* se han dado cuenta de este hecho.

Aaron Ginn me explicó que ni siquiera un *growth hacker* puede hacer que el “producto roto” crezca.<sup>2</sup> Para tener éxito, no basta con adaptar el producto al mercado. Hay miles de áreas que se deben retocar y mejorar.

Sean Beausoleil, el ingeniero que dirige Mailbox, aún lo explico con más claridad en una entrevista que publicó *ReadWrite*: “Independientemente del estado en el que se encuentre tu negocio, siempre se puede mejorar”.<sup>3</sup> Los *growth hacker* lo saben y por eso intentan constantemente aplicar nuevos cambios.

Es posible que la página de inicio de tu sitio Web no sea capaz de fidelizar a los usuarios con la efectividad deseada. O que no consigas el correo electrónico de todos los usuarios que te visitan. O que el 99% de los visitantes de tu tienda online terminen en las páginas del carro de la compra, pero que muchos de ellos la abandonen en el último momento. No debemos olvidar que todo es mejorable. De hecho, es muy posible que tu producto haga aguas por varios sitios. Debemos rodearnos de datos e información que nos ayuden a localizar los problemas.

La regla del *growth hacker* es optimizar el tráfico entrante para tener éxito. Según explica Eric Ries en *The Lean Startup*, “Debemos centrar nuestra atención en mejorar la fidelización de clientes.” Olvídate de ese principio básico del marketing que asegura que cuando cae el crecimiento de una empresa, se debe aumentar la inversión en ventas y marketing. La verdad es que deberías invertir tu dinero en volver a definir y mejorar el servicio hasta que los clientes estén tan contentos con él que no puedan dejar de utilizarlo (y atraigan a sus amigos).

Significa que todo el trabajo no recae sobre el vendedor. Y eso es un alivio (te lo digo por experiencia). Para asegurarnos de que el objetivo principal siga siendo las ventas, podemos delegar y trabajar con otros departamentos de la empresa.

Como pude comprobar cuando contraté un servicio llamado DogVacay, no hace falta que este trabajo sea muy técnico. DogVacay es una especie de

Airbnb pensado para perros. Ayuda a los propietarios de mascotas a localizar vecinos y amantes de los animales a los que no les importe cuidarlos en su ausencia. Con este servicio, los clientes evitan tener que meter a su mascota en una jaula cuando salen de viaje. Mi novia y yo nos registramos en DogVacay después de leer un post sobre ellos. Y luego nos olvidamos del tema. Tres días más tarde, recibimos una llamada inesperada. Era un miembro del equipo de DogVacay que se interesaba por si teníamos algún problema y preguntaba si podía ayudarnos en algo. Nos ayudó a entrar de nuevo en DogVacay, a completar nuestro perfil y cerramos una cita para conocerlo. Es cierto que esta estrategia no se puede escalar (si tuviesen 1 millón de usuarios, no podrían llamar a todos) pero, en mi caso, me convirtió en un usuario activo. De hecho, hablé de ellos a mis conocidos y del trato tan excepcional que daban a sus clientes.

Por la misma razón me encanta la idea de Dropbox de premiar a sus usuarios con 250 megas de espacio adicional si dedican unos instantes a completar un tour por sus funcionalidades básicas. La idea es enseñar a sus clientes a utilizar el servicio y motivarlos para que lo den a conocer a sus conocidos. Precisamente por eso, este sitio Web ofrece otros 125 megas adicionales a los usuarios que envíen un mensaje de 90 caracteres al equipo de Dropbox comentando su servicio. Seguro, que ahora está pensando en hacerlo. (Yo he ganado 625 megas de espacio gratuito. Lo he conseguido invitando a amigos. Debo reconocer que estoy muy satisfecho con este servicio y que me convertido en un cliente fiel. Este tipo de acciones son las que, hace un año, no habría considerado como marketing.)

Nunca, a través de los millones de anuncios que generé en mi carrera como experto en marketing tradicional, dediqué un instante a seguir a los clientes que utilizaban nuestros servicios. Ni siquiera a pensar en las personas que nunca llegaban a utilizar nuestro servicio. Entonces estaba completamente obsesionado, al igual que el resto de profesionales de mi sector, en conseguir más y más, en vez de optimizar lo que había conseguido. Me apena pensar en los esfuerzos que malgasté utilizando aquel sistema.

## Conseguir más espacio

Actualmente tienes **53,75 GB** de espacio en Dropbox.

	<b>Amplía tu cuenta</b> Amplía a Dropbox Pro para obtener mucho más espacio.	<b>100 GB</b> o más
	<b>Ampliar a cuenta de empresa</b> Obtén Dropbox para empresas para tu equipo	<b>1000 GB</b> o más
	<b>Recomendar Dropbox a tus amigos</b> Recomiéndanos a tus amigos, tu familia y tus compañeros.	<b>16 GB</b> 500 MB por amigo
	<b>Conecta tu cuenta de Facebook.</b> Comparte carpetas con tus familiares y amigos en un instante.	<b>125 MB</b>
	<b>Conecta tu cuenta de Twitter.</b> Invita a tus amigos a usar Dropbox con un tuit.	<b>125 MB</b>
	<b>Sigue a Dropbox en Twitter.</b> Permanece al día con los tuits más recientes de Dropbox.	<b>125 MB</b>
	<b>Cuéntanos por qué te encanta Dropbox.</b> Nos encanta recibir comentarios.	<b>125 MB</b>
	<b>Gestiona tu correo con Mailbox para iOS.</b> Descarga Mailbox y vincula la aplicación a tu cuenta de Dropbox.	<b>1 GB</b>

[Ver bonificaciones de espacio obtenidas](#)

**Figura 4.1.** Sistema de bonificación de Dropbox.

## ESCALAR LA RETENCIÓN Y LA OPTIMIZACIÓN

Por supuesto para fidelizar a los nuevos usuarios y mejorar su nivel de satisfacción, no hace falta llamarlos uno por uno.

Vamos a ver otro ejemplo. En el año 2011 o 2012, me invitaron a convertirme en un usuario de Uber, en Los Ángeles. Me registré pero, por alguna razón, nunca llegué utilizar sus servicios. Básicamente, podríamos

decir que conocía el servicio, pero que no llegué a convertirme en un usuario.

Un año más tarde, estaba haciendo un viaje internacional para asistir a una conferencia. Los organizadores del evento nos dieron a todos los ponentes una tarjeta regalo de Uber por un valor de 50 dólares (en otras palabras, pusieron en nuestras manos una referencia viral.) Como era incapaz de encontrar un taxi libre, terminé entrando en la aplicación por primera vez en muchos, muchos meses, y solicite un vehículo. Y comprobé que el servicio había mejorado mucho. Ahora era más sencillo y hasta me pareció divertido. Después de llevarme a casa, Uber me pidió que valorase al conductor y, a cambio, me envió un cupón por mail. Me estaban animando a seguir utilizando su servicio.

Unos días más tarde, ya de vuelta en los Estados Unidos, tuve que viajar a Brooklyn. Lo primero que pensé fue: “Vamos a llamar a nuestros amigos de Uber.” Entonces me di cuenta de que me había convertido en un usuario activo de este servicio.

Esto es fidelización y optimización. Es dirigir una campaña de marketing a una persona con una probabilidad alta de convertirse en un cliente, y no malgastar tiempo y dinero lanzando campañas masivas dirigidas a diestro y siniestro.

Como puedes imaginar, estos conceptos ya forman parte de tu trabajo. Hoy, contamos con listas de correo electrónico y con bases de datos de clientes. Tenemos listados enormes de gente con la que hemos contactado a lo largo de los años y que, por una razón o por otra, nunca llegaron a convertirse en nuestros clientes. Sí, es más atractivo poner en marcha nuevas iniciativas de marketing. Y sí, incluso es más divertido lanzar campañas publicitarias. Pero, para nuestro negocio es mejor fidelizar y optimizar aquello que ya hemos puesto en marcha.

De acuerdo con Bain & Company, una mejora del 5% en la fidelización de clientes implica una mejora del 30% en los beneficios de la empresa. Y de acuerdo con Market Metrics, la probabilidad de cerrar una venta a un cliente ya existente es del 60-70%, mientras que con los nuevos clientes este porcentaje desciende hasta el 5-20%.<sup>4</sup> Bronson Taylor, un invitado de

Growth Hacker TV, lo resumió en una frase: “La retención triunfa sobre la adquisición”.<sup>5</sup>

Growth Hacking implica maximizar el ROI, es decir, dedicar nuestro esfuerzo y energía a las tareas más efectivas. Bueno, ahí están los datos. Es mejor poner en marcha funcionalidades que aprovechen los clientes de nuestra base de datos y que convierta a los usuarios potenciales en clientes, que dedicarse a buscar otras nuevas, aunque sean muy prometedoras. Es mejor dedicar tiempo a servicios como Facebook y Amazon para enseñar a los clientes cómo funciona nuestro producto (porque conseguiremos más información personal sobre ellos y les fidelizaremos), que dedicarnos a captar nuevos clientes que posiblemente no tengan ningún interés en lo que hacemos.

Y, por supuesto, aquí debería regir el sentido común. Antes de poner en marcha el Growth Hacking, merece la pena dar un paso atrás y ser algo conservador. Ya sabe, es mejor pájaro en mano que ciento volando.

---

## NOTAS

<sup>1</sup>. Correo electrónico enviado al autor el 28 de marzo de 2013.

<sup>2</sup>. Correo electrónico enviado al autor el 28 de marzo de 2013.

<sup>3</sup>. <http://readwrite.com/2013/06/05/from-0-to-1-million-users-in-six-weeks-how-mailbox-planned-for-scale#awesm=~oa92pdwfjg5ExS>.

<sup>4</sup>. <http://www.rocketwatcher.com/blog/2010/05/top-5-customer-retention-marketingtactics.html>.

<sup>5</sup>. Entrevista al autor, 24 de abril de 2013.

# WEB STRATEGY

SOCIAL MEDIA

SEO innovation

INSPIRATION creativiy

vision LIKE

growth

idea



## CAPÍTULO 5

# MI CONVERSIÓN: PASAR DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

*Es posible que no contemos con presupuesto para marketing ni con muchos seguidores... (Pero) podemos escribir libros para compartir. Podemos crear modelos a escala. Podemos enseñar a los lectores cómo funciona la distribución. Podemos crear un sistema de intercambio abierto entre el artista y el seguidor, más allá de las transacciones comerciales. Y podemos hacerlo generando un beneficio creativo.*

—Matt Mason, VP de Marketing, BitTorrent

**M**i fascinación por el Growth Hacking comenzó con una llamada. Cuando leí el artículo de Andrew Chen, me di cuenta de que vivía en una burbuja. Mi trabajo, de hecho el trabajo de todos los expertos en marketing, se tambaleaba. El artículo me dejó claro que la industria estaba cambiando. Y que había aparecido un grupo de pensadores y emprendedores con la idea de analizar el marketing al dedillo.

A finales del año 2012 tuve una epifanía, de la cual me alegro. Me encontré en la misma tesitura por la que habían pasado muchos emprendedores que ponían en marcha alguna *start-up*. Un buen día, uno de los autores con el cual tuve el privilegio de trabajar, Tim Ferris, se encontró con que no podía trabajar con la mayoría de los canales que solía utilizar para promocionar sus libros. Nos sorprendió (a nosotros y a su editor) porque prácticamente todas librerías, desde Barnes & Noble hasta la librería de la esquina, rechazaron su tercera obra, *The 4-Hour Chef*, o cualquier otro libro editado por Amazon. Tuvimos que enfrentarnos a una tarea imposible: promocionar un libro cuando las vías convencionales estaban cerradas. (¡Ah, y disponíamos de menos de 60 días para conseguirlo!)

Mi trabajo consistió en convertir esa obra en un *bestseller*. Me encontré en una situación única: tenía la oportunidad perfecta de probar aquellas cosas de las que había leído sobre El Growth Hacking.

Tenía que ser creativo. Tenía que ser analítico. Teníamos que pensar de una forma diferente al sistema tradicional. Debíamos aprovechar nuestros recursos relativamente limitados con mucho cuidado. Tratamos el libro como una *start-up* y pusimos en marcha el sistema de Growth Hacking.

No podíamos utilizar el modelo tradicional: conseguir que el *New York Times* publicase una reseña del libro, pagar para que nuestra obra estuviese expuesta en las estanterías de las principales librerías del país o esperar que llegase el éxito (que podría no llegar nunca).

Pero gracias al cambio de mentalidad, mantenía la cama. Esta situación, aparentemente negativa, nos ayudó a elaborar unos de los lanzamientos con más éxito que hayamos tenido jamás. El libro apareció en todas las listas de superventas de los Estados Unidos, desde el *New York Times* hasta *USA Today*, y alcanzó el número 1 de la lista de *Wall Street Journal*. A pesar de no contar con la participación de los distribuidores offline, *The 4-Hour Chef*, vendió más de 60.000 copias impresas en la primera semana. Fue un éxito rotundo.

Gracias a lo que aprendí leyendo y haciendo entrevistas, fui consciente del potencial de Growth Hacking. Pero verlo en acción fue una experiencia única.

Vamos a repasar algunas de las acciones que pusimos en marcha.

## ADAPTAR EL PRODUCTO AL MERCADO (PRODUCT MARKET FIT)

En vez de publicar un libro genérico que no fuese dirigido a nadie en especial, Tim adaptó el producto al mercado: diseñó cada capítulo como elementos independientes y sus contenidos los dirigió a una comunidad determinada y a un grupo concreto de lectores. Quería que el contenido de cada capítulo proporcionase información de valor a sus lectores. El autor quería que, si cogías el libro y lo abrías por una página al azar, te encontrases con algo que fuese de tu interés.

Incluso la edición de Tim dependió de los datos. La versión final del libro excedía las 600 páginas, pero los primeros borradores alcanzaron las

800. La reducción de páginas no se hizo siguiendo el instinto del autor, sino con una metodología estricta. Tim utilizó herramientas como SurveyMonkey y Wufoo para consultar con sus compañeros y amigos. Les pidió que seleccionasen los contenidos más importantes para ellos. Sometimos a la contracubierta y al subtítulo varias veces a la opinión de la comunidad. Y antes de cortar o añadir una sección, debíamos contar con el beneplácito de muchos lectores.

Como resultado, conseguimos un libro moldeado por los lectores a partir de los bocetos que les enviamos, una obra que haría reaccionar a la gente y les animaría a compartirla porque habían participado en su elaboración. Debíamos conseguir que el producto y su marketing se desarrollasen al unísono.

## CRECIMIENTO Y ATENCIÓN

En vez de pagar anuncios en radio y televisión, nos pusimos a trabajar con los blogueros, porque los blogs permiten llegar rápidamente al público y registrar los avances. Cuando tuvimos claro que trabajaríamos con los blogs, tuvimos que definir una base: nos centraríamos solo en los que tuviesen un mínimo de 100.000 visitantes diferentes al mes. Gracias a herramientas como Compete, Quantcast y Alexa, no fue difícil dar con los blogs donde queríamos aparecer, comprobar su tráfico y contactar con sus responsables. Como he explicado antes, cuando tienes un producto interesante y especialmente diseñado para un público determinado, te encuentras con que los blogueros están deseando hablar de ti.

Como resultado nos encontramos con muchas menciones en los medios online. Las habíamos programado para que vieses la luz el día de la publicación del libro. Y aparecerían en los medios más interesantes para nosotros: *Lifehacker*, *The Art of Manliness*, *AskMen* y *Epic Meal Time*. Estas menciones se convirtieron en ventas reales, que pudimos registrar gracias a unos vínculos que les asociamos (ahora hablamos de ellos).

Los blogs fueron solo una parte de la estrategia puesta en marcha. También trabajamos con *start-up*, aplicaciones y con cualquier canal que

tuviese público. Por supuesto, el principal beneficio de promocionar este libro fue que Tim había construido una plataforma. ¡Qué fácil resultaría para cualquiera lanzar un producto nuevo si dedicase algo de tiempo a desarrollar y a captar un público interesado de antemano! Tim llevaba cinco años publicando artículos en blogs. Y así consiguió un público interesado en su trabajo. Antes de que sueltes un comentario del estilo “¡Qué listo!”, responde a esta pregunta: ¿Qué te impide hacer lo mismo y conseguir tu propio público?

## VIRALIDAD

El hito del que estamos más orgullosos es la viralidad que conseguimos con nuestra campaña. Forzados a innovar, nos encontramos con BitTorrent donde un amigo mío, Matt Manson, había empezado a trabajar hacía poco. La propuesta del equipo fue muy audaz: querían crear contenido basándose en el libro y hacerlo llegar a los 170 millones miembros de la comunidad.

Con BitTorrent generamos 700 megas de contenidos: más de 250 páginas de material, entrevistas, extras, vídeos y fotos. Lo pusimos gratuitamente a disposición de la comunidad, para que lo descargase quién lo quisiese. Seguíamos la estrategia de “pruébalo antes de comprarlo”. ¿Qué estrategia pusimos en marcha para vender el libro? Incluimos un enlace que permitía comprar el libro en Amazon con un 40% de descuento.

Los resultados llegaron incluso a sorprendernos a nosotros:

- 2.000.000 descargas.
- 1.261.152 páginas visitadas.
- 880.009 visitas en Amazon
- 327.555 visitas al sitio Web de Tim Ferriss.
- 293.936 visitas al *book trailer* del libro.

Cuando los libros obtuvieron la publicidad deseada, salieron a la venta con un precio de 20 dólares. Es difícil que un libro se convierta en un

producto viral. Pero la colaboración que pusimos en marcha lo hizo posible. Gracias al material que preparamos, la gente pudo conocer el libro antes de comprarlo. Si les gustaba, podían enviar un enlace a sus amigos para que descargasen este material gratuitamente.

Sin duda, la promoción que realizamos a través de BitTorrent fue la parte más efectiva del lanzamiento. Según nuestras estimaciones, gracias a ella se vendieron 250.000 copias del libro. Tanto si trabajas en la venta de libros o intentas conseguir usuarios, reconocerás que cualquier acción que consiga un cuarto de millón de usuarios se debe considerar un éxito.

## OPTIMIZACIÓN Y FIDELIZACIÓN

Como comprenderás, “optimizar” un libro es algo muy difícil. Una vez que se ha escrito e impreso (por lo menos en el año 2013) no se puede cambiar. Cuando el libro se da por finalizado, no se puede modificar su contenido con la misma facilidad que una app un sitio Web. Pero incluso así, la faceta de optimización y fidelización de Growth Hacking también tuvo cierta influencia en el lanzamiento.

En la mayoría de las campañas en las que he trabajado, la idea era sencilla: se debía conseguir toda la publicidad y acaparar la mayor atención posible. Así, con algo de suerte, la campaña llegaría a ser un éxito. Sin embargo, el sistema que puso en marcha Tim, que estaba basado en los datos, fue capaz de analizar qué funcionaba y qué no. Y no trabajábamos con métricas triviales. Si la promoción que hicimos a través de BitTorrent no hubiese generado las ventas esperadas, no te hablaría de ella.

De hecho, gracias al éxito que obtuvo nuestra colaboración con BitTorrent, quise repetir la experiencia con otro cliente: el músico Alex Day. Obtuvimos unos resultados asombrosos: 2.765.023 descargas, 276.409 visitas a nuestra página, 166.638 visitas en iTunes, 52.151 visitas a la página Web de Alex Day y 5.000 nuevos suscriptores a su lista de correo.

Sabíamos qué funcionaba y qué fallaba gracias al estudio de las estadísticas. Analizamos los blogs para saber cuáles eran los mejores, cuáles generaban más tráfico y cuáles generaban más ventas en Amazon.

Esta información resultó crucial para otros lanzamientos que puse en marcha más tarde y, obviamente, para conseguir nuevos clientes.

## EL FUTURO DEL MARKETING

*Si conoces bien el camino, lo encontrarás en todas partes.*

—Musashi

Si algo tan conservador como la industria editorial se puede renovar con el sistema Growth Hacking, ¿qué más se puede conseguir con él? Si se puede trabajar con un libro como si fuese una *start-up*, cualquier otra cosa será un juego de niños. Cualquiera de nosotros, independientemente de que trabajemos en la promoción de un coche, de una película o de un pequeño restaurante, tenemos la capacidad de poner en práctica estas tácticas. Se acabó depender de la intuición. No tenemos que pagar a terceros para que representen a nuestro producto. Ni tenemos que pagarle por sus contactos con los medios.

Ahora, podemos hacer crecer nuestra empresa realizando iteraciones, llevando un seguimiento del éxito o haciendo cualquier cosa que atraiga nuevos clientes. Solo entonces, comprenderemos que somos los únicos responsables de optimizar el producto para adaptarlo a las necesidades de los clientes. Podemos cambiar cualquier parámetro sobre la marcha. Podemos invertir nuestro presupuesto en mejorar el producto en vez de comprar más campañas publicitarias.

Cuando seas consciente de todo esto, te darás cuenta de que se debería ampliar la definición de *marketing*. De hecho, hoy podemos considerar cualquier cosa como marketing, siempre que haga crecer un negocio.

Antes de convertirse en el hombre más brillante y famosos de la industria publicitaria, David Ogilvy vendía hornos puerta por puerta. Precisamente por eso, nunca olvidó que la publicidad es un sistema de promoción ligeramente más escalonado que la venta puerta por puerta.

Pero, después de que hayan pasado tantos años desde que desaparecieron los viajantes o las compras por catálogo, el resto parecemos haber olvidado la esencia de este negocio. Y, por no ser capaces de ver lo que tenemos ante

nuestras narices, hemos perdido muchas ventas. Básicamente, estamos viviendo en la generación del marketing. La publicidad genera una sensibilización... que se convierte en ventas. Las relaciones públicas y la publicidad generan una atención... que se convierte en ventas. Los medios sociales generan una comunicación... que se convierte en ventas. El marketing, como parece olvidar mucha gente, no termina en uno mismo. Básicamente es la acción de conseguir clientes. Y, aplicando la propiedad transitiva, cualquier cosa que genere clientes es marketing.

Esta máxima nos la han enseñado los *growth hacker*.

Repasa la lista de *start-up* que han aparecido en este libro, desde Hotmail a Airbnb, pasando por Groupon o Spotify. Te darás cuenta de un hecho asombroso: las tácticas que tradicionalmente no se podrían haber descrito como “marketing”, se han convertido en los catalizadores que han hecho crecer esas empresas. Para Hotmail, el secreto estuvo en incluir una firma en la parte inferior de todos los mensajes que enviaban sus usuarios. Así, consiguieron nuevos clientes. Para Airbnb el secreto fue infiltrarse en las listas de Craigslist porque les permitió utilizar este sitio como plataforma de ventas. Para Groupon y LivingSocial la clave estuvo en ofrecer a sus usuarios la posibilidad que sus compras les saliesen gratis si las compartían con los amigos. Y para Spotify, fue la publicidad gratuita que obtuvo al integrarse con Facebook.

Más importante aún que estas tácticas, fue la mentalidad que compartieron las personas que se encontraban detrás de ellas. Todas siguieron el proceso que hemos visto en estas páginas: combinaron el marketing con el desarrollo del producto; dejaron atrás las tácticas de crecimiento de sus antecesores; añadieron elementos virales; y no dejaron de repetir estos ciclos, guiados siempre por los datos y con un ojo puesto en la optimización.

Este sistema tan innovador fue posible porque todas estas personas trabajaban con *start-up*, empresas contrarias al marketing tradicional por dos razones: no tienen dinero y carecen de experiencia. Como las *start-up* no tienen grandes presupuestos para contratar a gurús del marketing, deben ser lo suficientemente creativas para ampliar la definición de marketing y convertirlo en una ventaja. Mientras, las empresas que sí disponen de

grandes presupuestos para gastar millones al año (o incluso al mes) se encuentran, una y otra vez, con resultados pobres y un mal ROI.

El problema de los vendedores (bueno, y de todo el mundo) es que hemos vivido equivocados. Estábamos convencidos de que nuestras decisiones eran las correctas, pero nada más lejos de la realidad. Con el modelo tradicional los errores salen carísimos. ¿Quién se puede permitir el lujo de saber que su producto no lo quiere el mercado después de haber invertido meses en planificar una campaña? Básicamente, el sistema Growth Hacking reduce el coste de los errores y nos da la libertad de experimentar e intentar cosas nuevas.

No podemos permitirnos seguir utilizando el viejo modelo.

Según he ido entrevistando y leyendo sobre decenas de *growth hacker*, cuya forma de ver el negocio me animó a escribir este libro, me di cuenta de que cada uno de ellos tácticas diferentes a las de los demás. Algunos se basaban en los efectos virales; otros trabajaban sobre el producto y su optimización. Algunos eran expertos en marketing a través del correo electrónico, y otros sabían cómo utilizar las plataformas y las API para llegar a un gran número de usuarios.

Pero todas las tácticas, por muy diferentes que fuesen entre sí, tenían el mismo objetivo estratégico: llegar a la gente utilizando un sistema efectivo, ampliable y basado en los datos. Es cierto que estas campañas no eran tan llamativas como las obtenidas al contratar a una agencia de creativos, o tan gratificantes como ver nuestro anuncio en las vallas publicitarias de la ciudad, ni tan impactantes como contratar a un famoso para que hablase de nuestro producto en los medios. Pero la diferencia es que estos sistemas de trabajo ya no garantizan el éxito. Y su coste es entre 50 y 100 veces mayor.

EL Growth Hacking es más un cambio de mentalidad que un conjunto de herramientas. Si sacas algo en claro este libro debe ser el cambio de mentalidad.

En el momento que dejes atrás las nociones clásicas sobre qué se puede considerar marketing, y qué no, verás que el panorama se simplifica, es más fácil de conseguir y de ampliar. Las reglas del juego han cambiado para siempre.

Y se hacen cada vez mejores a una velocidad exponencial.



## CAPÍTULO 6

### CONTENIDO ADICIONAL

Si quieres leer las transcripciones de las entrevistas que realicé para escribir este libro (están en inglés) y los artículos e investigaciones con los que trabajé, dímelo. Estaré encantado de remitirte toda esta información.

Mándame un mail a la siguiente dirección:

[Growthhackermarketing@gmail.com](mailto:Growthhackermarketing@gmail.com)

También te enviaré un capítulo de mi primer libro, *Trust Me, I'm Lying: Confessions of a Media Manipulator* (Confía en mí, estoy mintiendo: Confesiones de un manipulador de los medios), que te enseñará cómo obtener publicidad y prensa gratuita. Además, te enviaré un código para disfrutar de una suscripción gratuita por dos meses a *Growth Hacker TV* (por un valor de 58 dólares).



## CAPÍTULO 7

# CÓMO CONVERTIRSE EN GROWTH HACKER: LOS PRÓXIMOS PASOS

Este libro se diseñó para ser una introducción, para ayudarte a cambiar la forma de pensar y mostrarte un nuevo sistema de trabajo. No se diseñó para enseñarte con detalle un conjunto de prácticas concretas. La mejor forma de alcanzar el siguiente nivel de experiencia es empezar a trabajar directamente con las fuentes, es decir, con un *growth hacker* real. Ningún experto en marketing, ya sea del modelo tradicional o del nuevo, aprendió el significado de su trabajo en una escuela. Lo aprendió trabajando. Afortunadamente, hay miles de *start-up* y de empresas que se están creando con equipos basados en la filosofía Growth Hacking. Incluso puedes conseguir que te paguen por estudiar y aprender con ellos.

Pero si no tienes tiempo ni la posibilidad de acceder a ellos, a continuación te dejo una lista con los mejores recursos con los que continuar tu aprendizaje.

### BLOGS Y PERSONALIDADES:

- Los artículos de Andrew: <http://andrewchen.co>
- El blog de Noah Kagan: <http://okdork.com>
- Patrick Vlaskovits: <http://vlaskovits.com/blog> y <http://twitter.com/pv>
- Jesse Farmer: <http://20bits.com>
- Sean Ellis: <http://www.startup-marketing.com>

- Los artículos de Paul Graham: <http://www.paulgraham.com/articles.html>
- Aaron Ginn: <http://www.aginnt.com>
- Josh Elman: <https://medium.com/@joshelman>

O sigue las respuestas que publican estos sabios en:  
<http://www.quora.com/Growth-Hacking>.

## LIBROS

- *The Lean Startup*, de Eric Ries
- *The Lean Entrepreneur*, de Brant Cooper y Patrick Vlaskovits
- *Founders at Work*, de Jessica Livingston
- *Viral Loop*, de Adam L. Penenberg
- *Contagious*, de Jonah Berger
- *Lean Startup Marketing*, de Sean Ellis

## PRESENTACIONES, CHARLAS Y CLASES:

- <http://www.creativelive.com/courses/smart-pr-artists-entrepreneurs-and-small-business-ryan-holiday> (Un curso de 10 horas que hice con creativeLIVE basado en el marketing, la atención y la publicidad gratuita.)
- <http://www.slideshare.net/mattangriffel/growth-hacking>
- <http://quibb.com/links/growth-hackers-conference-all-the-lessons-from-every-presentation>
- <http://www.slideshare.net/yongfook/growth-hacking-101-your-first-500000-users>

- <http://es.slideshare.net/gueste94e4c/dropbox-startup-lessons-learned-3836587>
- <https://www.growthhacker.tv>
- <http://www.slideshare.net/yongfook/actionable-growth-hacking-tactics>
- <https://generalassemb.ly/education/growth-hacking-and-user-acquisition-for-startups-online-class>
- <https://www.udemy.com/growth-hacking-lean-marketing-for-startups>
- <http://es.slideshare.net/vlaskovits/growthhacker-live-pres0-by-patrick-vlaskovits-pv>
- <http://es.slideshare.net/timhomuth/think-like-a-growth-hacker>
- <http://www.fourhourworkweek.com/blog/2011/09/24/how-to-create-a-million-dollar-business-this-weekend-examples-appsumo-mint-chihuahuas>
- <http://www1.growthack.com/case-studies/>

## UNA CONFERENCIA SOBRE LOS GROWTH HACKER

- <http://growthhackersconference.com>

Título original: *Growth Hacker Marketing. A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising*

Edición en formato digital: 2014

Traductor: Javier Díaz Domés

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company

© Ediciones Anaya Multimedia (Grupo Anaya, S. A.), 2014  
Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 15  
28027 Madrid

ISBN ebook: 978-84-415-3663-0

Todos los nombres propios de programas, sistemas operativos, equipos hardware, etc. que aparecen en este libro son marcas registradas de sus respectivas compañías u organizaciones.

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del Copyright.

Conversión a formato digital: calmagráfica

[www.anayamultimedia.es](http://www.anayamultimedia.es)