



Metodologías ágiles de branding para startups tecnológicas

Agile branding methodologies for technology startups

Por

Paola Andrea Medina Arias

Sebastián Trujillo Londoño

Director

Edwin Andrés Sepúlveda Cardona, PhD.

Juliana Villegas Gómez, PhD (c).

Escuela de Administración

Maestría en Mercadeo

Universidad EAFIT

Diciembre de 2024

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	9
2. ANTECEDENTES.....	11
3. ALCANCE.....	14
4. FORMULACION DEL PROBLEMA	15
5. OBJETIVOS.....	16
5.1 Objetivo general.....	16
5.2 Objetivos específicos	16
6. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.....	17
7. MARCO DE REFERENCIA	18
7.1 Marco conceptual y referentes	18
8. MARCO METODOLÓGICO	29
9. RESULTADOS.....	33
10. CONCLUSIONES	48
11. REFERENCIAS	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorización de los resultados de categoría de marca.....	34
Tabla 2. Categorización de los resultados del modelo de negocio.....	37
Tabla 3. Categorización de los resultados de metodologías ágiles.....	39
Tabla 4. Categorización de los resultados de medición.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Valor de Marca.....	19
Figura 2. Identidad de marca.....	20
Figura 3. Rondas del método Delphi.....	30
Figura 4. Fases del método Delphi.....	30
Figura 5. Metodología Iterabrand.....	43

RESUMEN

Hay muchas definiciones acerca de las marcas; algunas de ellas son abordadas desde diferentes perspectivas, alejadas del contexto actual. Los nuevos modelos de organización, los cambios tecnológicos, ambientales y en general del mercado están exigiendo una visión renovada sobre la construcción y gestión estratégica de las marcas como activos de gran valor que contribuyen al crecimiento sostenible de las organizaciones, abarcando desde empresas de gran trayectoria hasta *startups* emergentes.

Lo anterior ha permitido el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento global que apalanca el crecimiento de las startups de base tecnológica dedicadas a encontrar soluciones innovadoras a problemas específicos a través de procesos iterativos, ágiles y flexibles, donde la Inteligencia Artificial, el análisis de datos, los *softwares* y la ingeniería son pilares fundamentales, ya que están dedicando grandes esfuerzos a la consecución de inversores de capital de riesgo y al desarrollo y prueba de un producto mínimo viable, dejando de lado la relevancia de la construcción de marca y su esencia como palanca de crecimiento y diferenciación.

Esta investigación cualitativa permite la convergencia entre la realidad y dinámica de las startups de base tecnológica y la necesidad de construcción de la esencia de marca en un entorno cada vez más exigente y cambiante. Se analizan diferentes modelos de negocio de emprendimiento y se identifican metodologías ágiles como inspiración para la creación de una de ellas aplicada a la construcción de marca, con herramientas útiles que le permitan a los fundadores y emprendedores una visión más integral de sus negocios y la generación de valor sostenible para la sociedad, más allá de una gran innovación en producto.

Palabras clave: marca, estrategia de marca, esencia de marca, startups de base tecnológica, metodologías ágiles, iteración.

ABSTRACT

There are many definitions of brands; some of them are approached from different perspectives, far from the current context. New organizational models, technological and environmental changes, and general market changes are demanding a renewed vision of the construction and strategic management of brands as highly valuable assets that contribute to the sustainable growth of organizations, ranging from long-standing companies to emerging startups.

The foregoing has allowed the development of a global entrepreneurship ecosystem that leverages the growth of technology-based startups dedicated to finding innovative solutions to specific problems through iterative, agile, and flexible processes, where Artificial Intelligence, data analysis, software, and engineering are fundamental pillars. These startups are devoting great efforts to obtaining venture capital investors and to the development and testing of a minimum viable product, leaving aside the relevance of brand building and its essence as a lever for growth and differentiation.

This qualitative research allows for the convergence between the reality and dynamics of technology-based startups and the need to build brand essence in an increasingly demanding and changing environment. Different entrepreneurship business models are analyzed, and agile methodologies are identified as inspiration for creating one of them applied to brand building, with useful tools that allow founders and entrepreneurs a more comprehensive vision of their businesses and the generation of sustainable value for society, beyond a great product innovation.

Keywords: brand, brand strategy, brand essence, technology-based startups, agile methodologies, iteration.

1. INTRODUCCIÓN

El contexto actual es frágil, no lineal, ambiguo e incomprensible; según Cascio (2020), antropólogo estadounidense, se puede definir como un mundo BANI (por sus siglas en inglés: Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible), caracterizado por nuevos desafíos económicos, políticos, sociales, ambientales y culturales, y apalancando en el desarrollo de modelos de negocio disruptivos con propuestas de valor altamente diferenciadas y con un impacto positivo en la sociedad, un progreso con propósito, que moldea nuevas formas de producción, consumo de bienes y uso de servicios, lo que indudablemente ha acelerado la creación de emprendimientos a nivel mundial, retando a los sistemas actuales y a los modelos tradicionales.

La mentalidad emprendedora ha permeado el sector empresarial e institucional, creando un ecosistema para startups, que son pequeñas organizaciones dedicadas a la búsqueda y el desarrollo de un modelo de negocio rentable y escalable con base en una cultura de alta productividad, flexibilidad y adaptabilidad (Özcan-Top y McCaffery, 2019). Lo anterior, sumado a otros factores ambientales, sociales y culturales, ha traído cambios acelerados, exigiendo mayor dinamismo, trabajo colaborativo y soluciones ágiles. Según el Foro Económico Mundial, el desarrollo de los emprendimientos bajo esta nueva dinámica ha sido un impulsor del crecimiento económico y un cierre de brechas sociales a nivel global (Jurgens, 2022).

Con el fin de seguir contribuyendo a este ecosistema, la presente investigación refiere posibles metodologías y herramientas ágiles que emprendedores o fundadores de startups pudieran encontrar de gran utilidad para realizar las definiciones de los pilares estratégicos de esencia de marca y una construcción sostenible de esta, lo que llevaría a una visión integral

del negocio. Blank (2020) afirma que nueve de cada diez intentos de lanzamiento de productos, por parte de las startups, fracasan y no cumplen con las expectativas iniciales marcadas al inicio de los proyectos. Por otra parte, Ries (2014) entiende que las startups no son consideradas solo por el producto innovador que presentan, sino por ser organizaciones que necesitan nuevos tipos de liderazgo, gestión y herramientas que puedan ayudar en contextos de extrema incertidumbre. Las startups no solo existen para crear productos, ganar dinero, satisfacer las necesidades de los consumidores y para crear negocios sostenibles que permitan avanzar continuamente en el mercado global.

2. ANTECEDENTES

El panorama global de las startups se encuentra en un estado de constante crecimiento y transformación, impulsado por una serie de factores interconectados que han creado un entorno propicio para la innovación y el emprendimiento. A nivel mundial, se estima que existen alrededor de 149.647 startups, con un valor total de mercado que supera los 3,2 billones de dólares. Entre las regiones con mayor concentración de startups se encuentran Estados Unidos, Reino Unido, Israel y Canadá, países que han desarrollado ecosistemas sólidos para apoyar su surgimiento y crecimiento (“Global Startup Ecosystem Index 2023”, 2023, p. 21).

Dentro del contexto global, Latinoamérica se ha convertido en una región particularmente atractiva para el desarrollo de startups. Su población joven y conectada, junto con un creciente potencial de mercado y una demanda cada vez mayor de soluciones innovadoras, han convertido a la región en un terreno fértil para el emprendimiento. En el 2022, Latinoamérica se posicionó como la región con la mayor tasa de actividad emprendedora a nivel mundial, con más de 15.000 startups operando en diversos sectores (“Better Tech Latam promoverá la sostenibilidad de ‘startups’”, 2024). Entre los países que lideran el ecosistema de startups en Latinoamérica se encuentran Brasil, México, Colombia, Argentina y Chile, cada uno con sus propias fortalezas y características distintivas. Dentro de este ecosistema, para el 2023, Colombia representa el mayor crecimiento en la región, subiendo en 4 posiciones comparado con el 2022, siendo el país número 40 en el mundo, solo por debajo de Brasil, México y Chile, en la región (“Global Startup Ecosystem Index 2023”, 2023, p. 67). Los datos revelan una realidad innegable: Latinoamérica se ha convertido en un territorio con una gran capacidad y vocación emprendedora. Superando

adversidades, y aprovechando las oportunidades que brinda el mercado global, los emprendedores latinoamericanos han demostrado una resiliencia y adaptabilidad notables.

En Colombia, para el 2023, se estima que existen 1.327 startups que representan un crecimiento del 20 % con relación al año 2022. Dentro de estas se encuentran 31 sectores económicos; las *fintech* tienen la mayor participación en el mercado colombiano con un 15,3 %, seguidas del *retail* con el 8,1 %, el *healthtech* con el 7 %, el *deeptech* con el 6,7 %, el *adtech/martech* con el 6,7 % y la gestión de negocios con el 6,1 % (Saavedra, 2024).

El ecosistema de las startups en Colombia se está convirtiendo en un motor importante para la economía del país. Diversas iniciativas, tanto a nivel nacional como municipal, apoyan estos emprendimientos. La inversión de mil millones de dólares de Softbank en Rappi, una aplicación colombiana de entregas, en el 2019, marcó un hito importante. Esta inversión fue una poderosa señal que demostró el potencial de las startups colombianas para tomar la iniciativa en la región. Siguiendo los pasos de Rappi, otras compañías como La Haus, Platzi y Ontop se están preparando para convertirse en referentes a nivel global (“Global Startup Ecosystem Index 2023”, 2023, p. 196).

Además de la inversión privada, existen beneficios de iniciativas públicas destinadas a promover las startups que se complementan con una variedad de aceleradoras e incubadoras que brindan apoyo invaluable a las empresas en las etapas iniciales. Las políticas favorables, como las licencias financieras simplificadas, convierten a Colombia en un centro fintech atractivo (Delgado y Montoya, 2023, p. 35).

En general, las startups han mostrado un crecimiento constante en los últimos años, pero en el 2023 presentaron un aumento, lo que hace que se enfrenten a procesos de quiebra o cierre de operaciones. Esta ola de cierres representa la otra cara de la moneda y revela una dura realidad, pues los inversionistas, en este nuevo entorno, han adoptado una postura más

cautelosa priorizando resultados tangibles y un camino claro hacia la rentabilidad en lugar de basarse únicamente en promesas para el futuro. Las empresas de capital de riesgo, en este contexto, están jugando un papel crucial al evaluar la viabilidad de las startups en apuros. Dichas entidades determinarán si vale la pena rescatar a las empresas jóvenes, si es necesario buscar un comprador o si el cierre definitivo es la única opción viable (“Las startups en crisis: ¿Se acerca una ola de quiebras?”, 2023).

3. ALCANCE

Desarrollar metodologías ágiles para la construcción de marcas en startups conlleva impactos significativos que actúan como habilitadores para el fortalecimiento de un ecosistema emprendedor. Desde una perspectiva social y económica, se favorece la atracción de inversión de capital de riesgo extranjero, la generación de empleo y se fomenta la cultura de la innovación, abordando desafíos colectivos mediante la aplicación de la tecnología.

La investigación proporciona herramientas de fácil y ágil aplicación en un entorno altamente dinámico, lo que les permite a las startups de base tecnológica desarrollar su esencia y estrategia de marca de manera efectiva. Estos pilares son fundamentales para el crecimiento, la expansión y la sostenibilidad a largo plazo de la organización, guiando la forma en la que entiende las necesidades de su consumidor o usuario, su comunicación, su relacionamiento con la audiencia y el posicionamiento en el mercado. Al comprender profundamente su identidad y propuesta de valor, pueden construir una marca sólida con alta diferenciación en el mercado.

4. FORMULACION DEL PROBLEMA

4.1 Categoría de análisis: marca

- ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que una startup de base tecnológica debe considerar al construir su identidad de marca, teniendo en cuenta su etapa de crecimiento en el mercado?
- ¿Qué factores son cruciales para que las startups de base tecnológica logren una implementación exitosa de construcción de marca?
- ¿Cuáles son los elementos clave de construcción de marca que han contribuido al éxito de algunas startups que han alcanzado el estatus de unicornios?

4.2 Categoría de análisis: metodologías ágiles

- ¿Cuáles son las metodologías ágiles que se aplican a la construcción de marca?
- ¿Qué factores influyen en la selección de una metodología para el diseño de estrategia de marca de una startup de base tecnológica?

4.3 Categoría de análisis: medición

- ¿Cómo se puede medir el impacto de una estrategia de construcción de marca en el valor de una startup de base tecnológica y la percepción del cliente o usuario?

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Proponer una metodología ágil para la construcción de marca en startups de base tecnológica y científica.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar las variables relevantes que influyen en la definición e implementación de las estrategias de marca en startups de base tecnológica y científica.
- Definir los procesos basados en metodologías ágiles para la implementación de una estrategia en startups tecnológicas y científicas.
- Caracterizar los actores clave para la creación de la estrategia de marca en startups de base tecnológica y científica.

6. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En el panorama dinámico e incierto actual, marcado por la rápida evolución tecnológica y las cambiantes preferencias del consumidor, las startups necesitan metodologías de construcción de marca ágiles, prácticas y centradas en el usuario para construir marcas sólidas y diferenciadas. Este proyecto aborda esta necesidad crítica, proporcionando a las startups las herramientas y el conocimiento necesarios para navegar por un entorno en constante cambio. Pueden crear marcas que resuenen con su público objetivo, se diferencien de sus competidores y logren sus objetivos de manera rápida y eficiente, optimizando recursos y tiempo. Para la comunidad académica, este proyecto generará conocimiento valioso sobre la construcción de marca en el contexto de las startups tecnológicas, contribuyendo al avance del campo académico y proporcionando a académicos y profesionales herramientas y recursos prácticos para apoyar a las startups en sus esfuerzos de construcción de identidad. De esta manera, se fomenta la colaboración entre la investigación y los ecosistemas para desarrollar soluciones de marca más innovadoras y efectivas, impulsando el éxito de las startups y el crecimiento de la economía digital.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 Marco conceptual y referentes

Marca

Según Bennett (1988), al hablar de marca se hace referencia a un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifique un bien o servicio de un vendedor y lo diferencie de los otros.

Por su parte, Aaker (2014, p. 2) define la marca como algo que va más allá de un nombre y un logotipo; la promesa de una organización a un cliente de ofrecer lo que representa, no solo en términos de beneficios funcionales, sino también emocionales, autoexpresivos y sociales. Pero es más que cumplir una promesa, también es un viaje, una relación basada en las percepciones y experiencias que un cliente tiene en cada momento.

Es importante resaltar cómo estas definiciones tienen elementos comunes como nombre y logotipo; evidentemente, Aaker (2014) expande la delimitación, añadiendo elementos emocionales y demostrando una evolución en la definición de marca con una mirada bidireccional entre organización y cliente-consumidor, permitiendo afirmar que la construcción de marca aporta valor para ambos; incluso, afirma que

la idea revolucionaria que cambió el *marketing* hace más de dos décadas es que las marcas son activos estratégicos. Las marcas son plataformas para el éxito futuro y crean valor continuo para la organización. Por tanto, la construcción de marca es estratégica, muy diferente a los esfuerzos tácticos para estimular las ventas (p. 3).

Lo anterior denota la relevancia de la estrategia y visión de negocio, teniendo en cuenta la definición de cuatro pilares: oportunidad de mercado, nivel de inversión, definición de ventaja competitiva y talentos o áreas requeridas para garantizar la operación. Contando con estas claridades, será posible avanzar en la definición de visión de marca analizando los segmentos de clientes, competidores y tendencias (figura 1).

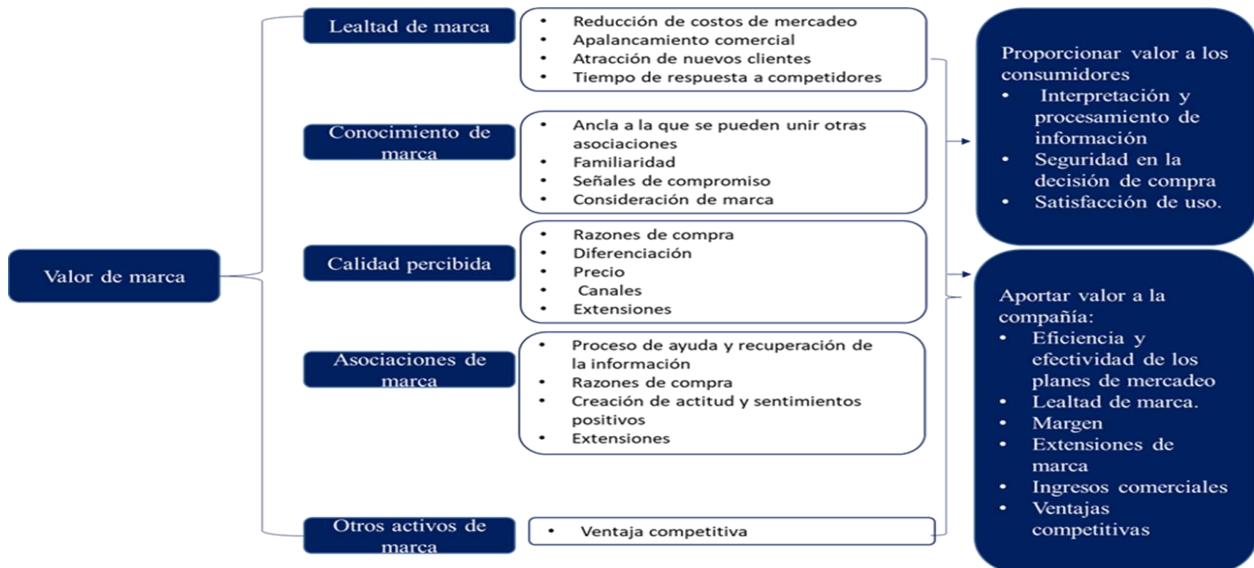


Figura 1. Valor de marca

Fuente: Aaker (1991).

Identidad de marca

El modelo de identidad de marca desarrollado por David Aaker ofrece una estructura conceptual para entender cómo se construye y gestiona una marca. Aaker propone que una marca está formada por los siguientes elementos, interrelacionados entre sí (figura 2):



Figura 2. Identidad de marca

Fuente: elaboración propia con base en Aaker (1996).

En conclusión, lo planteado por Aaker en la figura 2, sobre la visión de marca, la propuesta de valor, la personalidad de marca, las relaciones con el cliente y los activos de marca proporciona un marco integral para comprender la esencia de las marcas sólidas. Al aprovechar estos elementos de manera eficaz, las marcas pueden forjar conexiones duraderas con sus clientes, navegar por el mercado en constante evolución y lograr un éxito sostenible. Todo ello sirve de conexión entre lo que se define como identidad y esencia de marca.

La identidad es un concepto simbólico que va más allá de un simple logotipo o nombre. Se trata de una promesa específica dirigida a un público objetivo en particular, con la finalidad de cumplir con sus expectativas y establecer una conexión valiosa. La esencia de una marca se refleja en su estructura, la cual está conformada por sus valores, atributos y beneficios (Ávalos, 2010, p. 138). A diferencia de un producto o servicio tangible, la identidad de marca reside en la mente y el corazón del consumidor. Es la percepción que este tiene de la empresa y lo que la diferencia de sus competidores. Una identidad de marca sólida es capaz de generar confianza, lealtad y compromiso entre los consumidores, convirtiéndose en un activo invaluable para la empresa (Gehani, 2001, p. 16).

La esencia de marca, según Chandler y Owen (2002), es la piedra angular de la identidad de una marca, condensando sus valores fundamentales y atributos en una expresión concisa y memorable. Esta esencia perdura a lo largo del tiempo, guiando las decisiones estratégicas y conectando con la audiencia, trascendiendo las características tangibles e intangibles del producto o servicio que ofrece (Gordon, 1999). La clave para su éxito radica en la claridad y consistencia en la comunicación de estos elementos, lo que propicia la creación de una conexión emocional profunda con los consumidores y fomenta la construcción de una lealtad duradera a lo largo del tiempo.

Estrategia de marca

Al igual que cualquier estrategia, la estrategia de marca exige una visión clara para guiar decisiones y acciones críticas. En este sentido, es fundamental definir desde el inicio el “por qué”, el “cómo” y el “qué”, tal como lo señalan Aaker y Moorman (2023) y Steinbeck (2011). Estos elementos proporcionan un marco de referencia para alcanzar los objetivos planteados. El “por qué” de la marca, que representa su propósito central, impulsa a la organización a considerar su impacto en la sociedad, sus empleados y sus inversionistas. El “cómo” se refiere a las acciones para alcanzar dicho “por qué”, por ejemplo, definir el posicionamiento, crear una identidad atractiva, comunicar el mensaje de forma efectiva, generar una experiencia positiva en todos los puntos de contacto y desarrollar ideas alineadas con los valores de la marca. El “qué” se refiere a los resultados específicos deseados, como aumentar el conocimiento de la marca, mejorar la percepción, fidelizar a los usuarios, incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad.

Metodologías ágiles

Las metodologías ágiles se caracterizan por su flexibilidad e iteración, permitiendo una gestión de proyectos más adaptable a los cambios. Se basan en la colaboración y comunicación entre el equipo de trabajo y los grupos de interés para generar un valor progresivo al usuario. Esta flexibilidad permite una mayor capacidad de respuesta ante cambios en las necesidades, logrando así que el equipo pueda ajustar el proyecto sin afectar el cronograma general, corregir problemas de forma eficiente y adaptar el producto o servicio a las nuevas condiciones del mercado (Navarro *et al.*, 2013, p. 30).

Estos métodos se basan en iteraciones de periodos cortos y son evaluados al final para encontrar errores que lleven a cambios; también significan la base de los desarrollos y cómo se gestiona su evolución. Diariamente, el equipo revisa el trabajo realizado y las actividades de las siguientes entregas (Navarro *et al.*, 2013, p. 32).

Principales metodologías

Diversas metodologías han surgido como herramientas valiosas para guiar el proceso de desarrollo de productos, servicios y modelos de negocio. Entre las más destacadas se encuentran Scrum, Design Thinking, Lean Startup, A/B Testing y el Modelo Canvas, cada una con sus propios enfoques y fortalezas. Estas se describen a continuación.

Scrum

Su origen se remonta a la década de 1980, con los estudios realizados por Takeuchi y Nonaka (1986), quienes destacaron la importancia del trabajo en equipo y la autonomía de los equipos en el desarrollo de productos.

Se basa en tres pilares fundamentales, a saber: flexibilidad, adaptabilidad y productividad. Una de sus características principales es la retroalimentación frecuente, lo que permite realizar ajustes constantes y mejorar continuamente el producto (Özcan-Top y McCaffery, 2019). Está orientada a satisfacer las necesidades del usuario final. Para lograr la metodología se definen equipos de 5 a 9 personas, cada uno con roles y responsabilidades específicas. Las actividades se organizan en ciclos cortos llamados *sprints*, durante los cuales se desarrolla y entrega una parte del producto. Al final de cada sprint es realizado un seguimiento para evaluar el progreso y obtener retroalimentación del equipo y de los usuarios (Rubin, 2012, p. 13).

Los resultados que ofrece son numerosos, entre los que se destacan:

- Mayor satisfacción del usuario: al centrarse en las necesidades del usuario final, Scrum garantiza el desarrollo de productos que satisfacen sus expectativas y necesidades.
- Retorno de la inversión (ROI): la entrega incremental del producto permite obtener una retroalimentación temprana y realizar ajustes en el camino, lo que reduce el riesgo de fracaso y aumenta las posibilidades de éxito del proyecto.
- Reducción de costos: la eficiencia y la optimización del tiempo que promueve Scrum ayuda a disminuir los costos de desarrollo.
- Resultados rápidos: los ciclos cortos de Scrum ayudan a obtener resultados rápidamente y entregar valor al usuario de manera constante.

- Mayor seguridad en el éxito del proyecto: la flexibilidad y adaptabilidad de Scrum permite enfrentar los cambios y desafíos de manera efectiva, lo que aumenta las posibilidades de éxito del proyecto.
- Manejo efectivo en ambientes complejos: Scrum es una metodología adecuada para proyectos complejos y cambiantes, ya que permite adaptarse a las nuevas necesidades y condiciones.
- Mayor satisfacción del equipo: la participación de todos los miembros del equipo en Scrum genera un mayor sentido de compromiso y satisfacción laboral (Rubin, 2012, pp. 13-14).

Design Thinking

Es una metodología que abarca todo el proceso de innovación con un espíritu de diseño centrado en los usuarios. El conocimiento profundo del entorno, adquirido mediante la observación, es el motor que impulsa la innovación. Uno de sus objetivos consiste en enfatizar la importancia de comprender las necesidades, los deseos y las preferencias de los usuarios como punto de partida para el desarrollo de productos, servicios y experiencias exitosas.

El Design Thinking se diferencia de los métodos tradicionales de resolución de problemas al aprovechar las habilidades del ser humano que a menudo se ignoran, y que van más allá de la creación de productos y servicios, fomentando la intuición, el reconocimiento de patrones, la construcción de ideas con significado emocional y funcional y la expresión de estas ideas a través de medios no verbales como imágenes o prototipos (Brown y Wyatt, 2010, p. 33).

El Design Thinking, dentro de su proceso creativo, contempla cinco etapas de ideación (Steinbeck, 2011), las cuales son:

- Empatizar: obtener información inicial sobre las necesidades, los hábitos y contexto de los usuarios, así como del problema o la situación que se va a abordar.
- Definir: implica definir las características, los objetivos, las motivaciones y los comportamientos del usuario para comprender mejor sus necesidades y crear productos o soluciones que las satisfagan.
- Idear: contribuir con la mayor cantidad de ideas.
- Prototipar: significa la creación de modelos simples y funcionales para obtener una primera aproximación a las ideas más prometedoras.
- Evaluar: comprobar si las ideas propuestas son aceptadas, útiles y valoradas por los usuarios.

Lean Startup

El método Lean Startup, acuñado por Eric Ries (2014, p. 30), toma su nombre de la filosofía de manufactura Lean desarrollada por Taiichi Ohno y Shigeo Shingo en Toyota. El concepto Lean revolucionó la forma en que se llevan a cabo los procesos en las cadenas de suministro y los sistemas de producción, enfocándose en aprovechar el conocimiento y la creatividad del equipo de trabajo, la reducción de lotes, la adopción de la producción “just in time”, el control de inventarios y la aceleración de los tiempos de ciclo.

El método Lean Startup les permite a los emprendedores navegar por el camino de la creación de empresas con agilidad y flexibilidad. En lugar de basarse en planes elaborados llenos de suposiciones, pueden realizar ajustes continuos utilizando el ciclo de

retroalimentación “crear-medir-aprender”. Este proceso les permite determinar cuándo y si es necesario un cambio de rumbo drástico, conocido como pivote, o si deben perseverar en su dirección actual (Ries, 2014, p. 34).

El modelo Lean Startup ha sido importante también para revisar la forma como se crean y se desarrollan las empresas emergentes, conocidas como startups, que son una “organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio rentable, escalable y repetible” (Blank y Dorf, 2012, p. 29).

Al iniciar su camino, el modelo de negocio de una startup se asemeja a un lienzo en blanco lleno de ideas y suposiciones, con un conocimiento limitado sobre sus clientes. Esta definición destaca la naturaleza temporal de las startups, que no son empresas tradicionales con objetivos a largo plazo, sino que se enfocan en la búsqueda incansable de un modelo de negocio sólido que pueda generar rentabilidad, crecer y ser replicado con éxito.

A/B Testing

El A/B testing, también conocido como pruebas A/B, es una metodología práctica para comparar dos versiones de un elemento, como una página web, una aplicación o incluso una campaña publicitaria. Su propósito principal es determinar cuál de las dos opciones genera mejores resultados, basándose en una métrica específica (Kaushik, 2017). En esencia, consiste en dividir a los usuarios en dos grupos al azar: uno que experimenta la versión A y otro la versión B. Luego, al analizar los resultados obtenidos, tales como la tasa de conversión, el tiempo que los usuarios permanecen interactuando o el nivel de compromiso, es posible identificar qué opción funciona mejor. Esto no solo mejora la experiencia del

usuario, sino que también ayuda a maximizar el retorno de inversión, como señalan Bojinov y Gupta (2020).

El éxito del A/B Testing radica en resultados confiables y validados con los usuarios. Este enfoque estructurado y basado en hechos y datos les permite a las empresas tomar decisiones informadas en lugar de depender de suposiciones, lo que puede marcar una gran diferencia en mercados tan cambiantes. Según Goodwin y Goodwin (2017), adoptar esta metodología ayuda a validar las modificaciones realizadas, asegurando que los esfuerzos impacten positivamente a los usuarios. No es de extrañar que, gracias a su eficacia, el A/B Testing se haya convertido en una herramienta indispensable para empresas de cualquier tamaño. En un mundo donde las preferencias y expectativas de los usuarios cambian constantemente, esta metodología es una brújula que guía a las organizaciones hacia soluciones más acertadas y eficientes.

Modelo de negocio Canvas

El Modelo Canvas, también conocido como Business Model Canvas (BMC), es una herramienta estratégica desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010) para diseñar, analizar y optimizar modelos de negocio de manera eficiente. Este modelo, compuesto por nueve bloques, como la propuesta de valor, los segmentos de clientes y las fuentes de ingresos, facilita una comprensión de las interacciones entre los componentes esenciales de un negocio. El diseño promueve la claridad, la colaboración y la toma de decisiones.

En los últimos años, el Modelo Canvas ha experimentado cambios para satisfacer las demandas de sostenibilidad y hacer frente a los retos de un entorno económico dinámico. Según Joyce y Paquin (2016), el Triple Layered Business Model Canvas (BMC) es una

variante que incorpora aspectos económicos, sociales y ambientales, lo que amplía su aplicabilidad y eficacia en la formulación de estrategias sostenibles. Este enfoque posibilita a las organizaciones la visualización del impacto de sus operaciones más allá de los objetivos financieros, promoviendo modelos de negocio responsables y en sintonía con los contextos globales.

El BMC ha adquirido relevancia como una herramienta educativa y de crecimiento profesional, facilitando la comprensión de la generación de valor y la capacidad de adaptación en contextos competitivos por parte de estudiantes, emprendedores y líderes. Por su habilidad para simplificar conceptos complejos y estimular la innovación, el marco se convierte en una herramienta adaptable para diversos sectores y entornos, facilitando la creación de soluciones estratégicas y eficaces (Holdford *et al.*, 2021). En un entorno en constante cambio, esta herramienta sigue siendo fundamental para la planificación y la sostenibilidad del éxito en el ámbito empresarial.

8. MARCO METODOLÓGICO

La metodología de investigación planteada, exploratoria y cualitativa se adentró en la comprensión de los desafíos y las oportunidades inherentes a la construcción de marca en el contexto específico de las startups de base tecnológica y científica. A través de una combinación estratégica de fuentes primarias y secundarias, la recolección de información se llevó a cabo mediante dos métodos: estudio de casos y método Delphi. Se recurrió a fuentes secundarias, llevando a cabo una revisión exhaustiva de la literatura académica y profesional relevante. Esta revisión abarcó temas cruciales como la construcción de marca, las metodologías ágiles y los análisis de casos de éxito y fracaso de startups tecnológicas a nivel global y latinoamericano. El objetivo de esta revisión fue establecer un marco teórico sólido y contextualizar los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas a profundidad para afrontar el método Delphi.

El método Delphi, reconocido por su eficacia en la recolección de información a través de consultas sucesivas a expertos, fue la herramienta principal en esta investigación. Mediante rondas iterativas de preguntas se buscó alcanzar un consenso informado sobre los aspectos clave que intervinieron en la construcción de marca en startups de base tecnológica. Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca (2016) describieron el método Delphi como una estrategia para recopilar información al obtener las opiniones de un conjunto de expertos mediante consultas sucesivas, resaltando su valor en situaciones donde la información era escasa o se requería un consenso representativo. Por otro lado, Linstone y Turoff (1975) definieron este método como el vehículo para estructurar una comunicación grupal a través

de un proceso de construcción colectiva, donde un grupo de individuos, como un todo, abordó un problema o una temática compleja (figura 3).

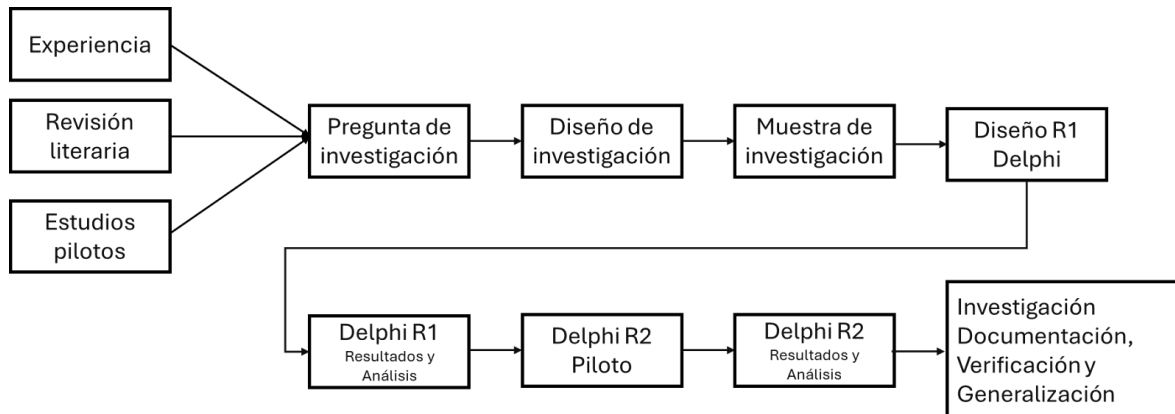


Figura 3. Rondas del método Delphi

Fuente: traducido de Skulmoski *et al.* (2007).

Es importante profundizar en las fases que se contemplaron en la aplicación del método Delphi, partiendo del entendimiento de este como un proceso iterativo (figura 4):

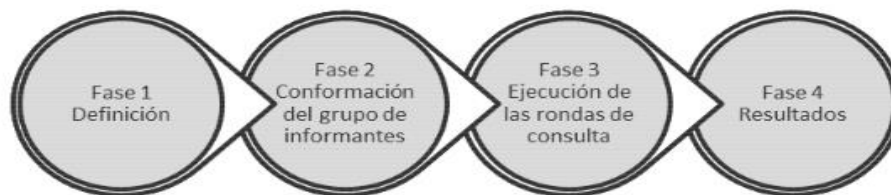


Figura 4. Fases del método Delphi

Fuente: Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca (2016).

Estas fases se detallan a continuación:

Fase 1: Definición del problema

A la luz del planteamiento del problema, las dimensiones que se deben explorar son: construcción de marca, metodologías ágiles y aceleración del crecimiento de startups de base tecnológica.

Fase 2: Conformación del grupo de informantes

Se tuvo un muestreo con enfoque intencional y de conveniencia estructural, buscando la participación de nueve expertos, teniendo en cuenta su disponibilidad de información representativa, conocimiento, tiempo e interés. Dichos expertos fueron:

- Dos directores generales o fundadores de startups de base tecnológica.
- Tres expertos en metodologías ágiles.
- Cuatro expertos en marca/construcción de marca.

La técnica de bola de nieve fue empleada para identificar y establecer contacto con los primeros participantes, facilitando así la construcción de una muestra representativa.

Fase 3: Ejecución de las rondas de consulta

Se utilizó el método Delphi para explorar y consolidar las perspectivas de los expertos en relación con la construcción de marca a través de metodologías ágiles en startups de base tecnológica. El proceso inició con un cuestionario inicial compuesto por ocho preguntas diseñadas para captar tanto perspectivas generales como datos cuantificables.

Se llevaron a cabo rondas sucesivas de retroalimentación que se adaptaron, según fue necesario, para lograr un consenso informado que respondiera de manera efectiva a los objetivos de la investigación.

Finalmente, las respuestas fueron categorizadas y analizadas, considerando el grado de acuerdo entre los participantes expertos. Este enfoque permitió identificar áreas de convergencia y divergencia significativas, fundamentales para la toma de decisiones informadas.

Fase 4: Resultados

Se identificaron patrones y tendencias, eliminando datos dispersos y generando una ponderación del nivel de importancia de los hallazgos.

9. RESULTADOS

Los resultados de esta investigación cualitativa se adentran en la complejidad de la experiencia humana, explorando las perspectivas individuales y los significados subyacentes que dan forma a las acciones y creencias de las personas (Creswell, 2014). Al adentrarse en las vivencias, perspectivas y narrativas de los participantes, se enriquece la comprensión del fenómeno y sus implicaciones. Los hallazgos no solo responden a preguntas específicas, sino que también generan nuevos interrogantes, abriendo camino a nuevas perspectivas y profundizando el conocimiento sobre la temática. Este enfoque cualitativo ofrece una visión integral que amplía la comprensión más allá de lo observable a simple vista.

En los siguientes párrafos se presentan los hallazgos de esta investigación, con el propósito de facilitar su comprensión al lector:

Resultados de las entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad realizadas a nueve expertos con el uso del método Delphi permitieron conocer información relevante para la investigación. Las diferentes profesiones y perfiles de los entrevistados, en los que se encuentran directores generales de startups, expertos en marca y metodologías ágiles, permitieron tener una visión heterogénea con el objetivo de alcanzar un consenso sobre la importancia de la creación de marca en las startups. Aunque al inicio de la investigación se evidenciaba un alto nivel de divergencia entre los participantes, el resultado de estas nos dio una visión un poco más convergente del problema de investigación, integrando las diversas perspectivas. A continuación, se presentan cuatro tablas que detallan los resultados obtenidos en las categorías exploradas durante las

entrevistas, mostrando los principales *insights* y los puntos de consenso entre los expertos (tablas 1-4).

Categoría: marca

Tabla 1. Categorización de los resultados de categoría de marca

Subcategoría	Insight identificado	Acción clave	Verbatims relevantes
Construcción de marca	La marca debe construirse desde las etapas iniciales con una propuesta de valor clara que permita diferenciación	Definir propuesta de valor, propósito y visión	“La marca debe ser diseñada simultáneamente con el negocio” (Entrevistado 7, experto en marca, 2024)
Identidad visual	Los elementos visuales son el primer punto de contacto entre una marca y sus usuarios/audiencia, convirtiéndose en la carta de presentación que define percepciones y emociones inmediatas	Crear elementos gráficos que representen la marca, como logotipo, colores, tipografía y diseño, de manera coherente	“Ya hay herramientas de Inteligencia Artificial que crean identidad visual; la clave es la coherencia estratégica” (Entrevistado 1, experto en startups, 2024). “Si la sumatoria de elementos es mayor, puede haber más diferenciación, aunque se debe balancear” (Entrevistado 4, experto en diseño y metodologías ágiles, 2024)

Comunicación	El tono y el mensaje deben reflejar no solo el conocimiento técnico, sino también su capacidad para resolver problemas reales de manera accesible y cercana	Definir cómo comunica la marca: lenguaje, tono y consistencia en el mensaje, dependiendo de cómo se quiera ser percibido	“Se siente más afinidad con lo desconocido y transparente”. “Detrás de la pequeñez hay personas; ese toque humano es esencial” (Entrevistado 8, experto en marca, 2024)
	Creación de contenido: el contenido es clave para posicionar la marca y construir una comunidad, especialmente en etapas tempranas del emprendimiento	Planificar estrategias de contenido que comuniquen los valores y objetivos de la marca, con enfoque en la relevancia	“La creación de contenido se ha convertido en un paso previo a la venta” (Entrevistado 7, experto en marca, 2024)
	El contenido debe ser iterativo y responder a las necesidades cambiantes del público, manteniendo la coherencia con los valores de la marca	Establecer un calendario de contenido flexible y evaluaciones periódicas de desempeño	“Es esencial generar contenido relevante para posicionar la marca” (Entrevistado 7, experto en marca, 2024)

<p>Conocimiento de marca</p>	<p>A diferencia de las marcas tradicionales, las startups tecnológicas tienen la flexibilidad de evolucionar rápidamente en respuesta a cambios en el mercado, la audiencia y su propio modelo de negocio. Esto incluye la posibilidad de iterar sobre su identidad visual; sin embargo, este proceso debe gestionarse estratégicamente para construir y mantener el conocimiento de marca</p>	<p>Definir métricas para la medición de conocimiento de marca: WOM, Net Promoter Score, búsquedas, tráfico o alcance</p>	<p>“La flexibilidad y la iteración no se puede perder; mira el caso de Rappi, ellos siguen iterando” (Entrevistado 4, experto en diseño y metodologías ágiles, 2024)</p>
<p>Usuario/Target</p>	<p>La comprensión profunda del cliente, sus necesidades y el contexto cultural son esenciales para diseñar una marca relevante</p>	<p>Realizar investigaciones de usuario, análisis de mercado y estudios culturales antes del diseño de la marca</p>	<p>“La construcción de marca debe estar centrada en las necesidades y los deseos del usuario” (Entrevistado 5, experto en diseño y metodologías ágiles, 2024)</p>
	<p>La marca debe ser iterativa y diseñada para evolucionar según las tensiones y los cambios en las necesidades de los clientes</p>	<p>Crear sistemas de marca flexibles que permitan ajustes y nuevas iteraciones según la retroalimentación del cliente</p>	<p>“La marca debe ser iterativa y basada en la intención” (Entrevistado 7, experto en marca, 2024)</p>

Percepción de marca	La forma en que se construye y maneja esta percepción, desde sus primeras interacciones, puede influir directamente en su éxito o fracaso. El gran reto es generar confianza	Demostrar conocimiento profundo en el desarrollo tecnológico, generando confianza y estableciendo la marca como auténtica y experta	“Si llegas con un MVP que no está terminado, pero te da la sensación de no terminado, ¿cuál puede ser la percepción? “El riesgo sería dar un mensaje erróneo” (Entrevistado 4, experto en diseño y metodologías ágiles, 2024)

Fuente: elaboración propia.

Categoría: modelo de negocio

Tabla 2. Categorización de los resultados del modelo de negocio

Subcategoría	Insight identificado	Acción clave	Verbatims relevantes
B2C/B2B	La marca es más relevante en modelos B2C y en startups orientadas a la venta o adquisición	Adaptar el enfoque de la marca según el modelo de negocio (B2C o B2B) y el objetivo estratégico de la startup	“La relevancia de la marca varía según el modelo de negocio” (Entrevistado 7, experto en marca, 2024)
Propuesta de valor	Es vital lograr una comprensión de las necesidades y los	Definir la razón de ser de la startup y cómo desea impactar en el mundo	“Debemos entender: ¿Qué problema estamos

	problemas reales que se están atendiendo		resolviendo? ¿Qué cambios queremos liderar en el mercado y el mundo? ¿Cuál es nuestra visión a largo plazo?” (Entrevistado 3, experto en marca y metodologías ágiles, 2024)
Cultura	Los recursos son limitados y los cambios son rápidos; tener una cultura organizacional alineada con la misión y la visión es fundamental	Vincular la marca con los valores internos y la cultura de la startup	“Debe respirar humanidad” (Entrevistado 8, experto en marca, 2024)
Desafíos y oportunidades	Las startups enfrentan barreras al pivotar o al intentar expandirse internacionalmente debido a factores culturales y logísticos	Diseñar una identidad de marca adaptable y preparar estrategias específicas para cada mercado cultural	“Entender el contexto cultural de cada mercado es fundamental para construir una marca relevante” (Entrevistado 4, experto en diseño y metodologías ágiles, 2024)
	La falta de recursos y tiempo en startups exige soluciones innovadoras y flexibles para superar los desafíos de la	Priorizar soluciones de construcción de marca asequibles como la marca minimalista y la co-creación con usuarios	“La marca se vuelve una barrera cuando se intenta pivotar o cambiar el enfoque del

	construcción de marca		negocio” (Entrevistado 1, experto en startups, 2024)
Diferenciación	En un mercado saturado, donde muchas startups pueden ofrecer soluciones similares, tener algo distintivo en producto o servicio puede ser el factor decisivo	Desarrollar una estrategia de innovación constante con enfoque centrado en la mejora continua	“Hay ganas de diferenciarse desde el producto, el formato. Es importante probar” (Entrevistado 4, experto en diseño y metodologías ágiles, 2024)

Fuente: elaboración propia.

Categoría: metodologías ágiles

Tabla 3. Categorización de los resultados de metodologías ágiles

Subcategoría	Insight identificado	Acción clave	Verbatims relevantes
Herramientas	Las metodologías ágiles son útiles para iterar y ajustar las estrategias de marca según el mercado y las necesidades del usuario, con una propuesta de valor clara que permita diferenciación	Implementar herramientas como Scrum o Kanban, con ciclos iterativos para probar y ajustar la estrategia de marca	“Las metodologías ágiles pueden proporcionar orden y estructura en la implementación de estrategias” (Entrevistado 5, experto en diseño y metodologías ágiles, 2024)

Velocidad	Es necesario equilibrar la velocidad de las metodologías ágiles con la planificación estratégica en la construcción de marca	Combinar metodologías ágiles con sesiones de planificación estratégica para definir la visión de largo plazo	“No todo puede ir a la misma velocidad; es esencial trabajar en la marca desde el principio” (Entrevistado 1, experto en startups, 2024)
Agilismo	El reto está en incorporar el agilismo como <i>mindset</i> dentro de la startup	Desarrollar modelos de validación que permitan testear rápido de manera amplificada	“Existe una barrera grande en el testeo rápido con una expectativa más masiva. No solo preguntar a amigos y familias”. “La intuición es importante, no usarla es una falacia” (Entrevistado 4, experto en diseño y metodologías ágiles, 2024)

Fuente: elaboración propia.

Categoría: medición

Tabla 4. Categorización de los resultados de medición

Subcategoría	Insight identificado	Acción clave	Verbatims relevantes
Métricas de impacto	El éxito de la construcción de marca debe medirse con indicadores que trasciendan las	Establecer KPI personalizados según los objetivos, incluyendo las métricas cualitativas	“La medición del impacto se puede realizar a través de la capacidad del

	ventas, como reconocimiento, participación social y percepción del cliente	y cuantitativas relevantes	equipo y la velocidad de entrega” (Entrevistado 9, experto en marca, 2024)
	El ruido mediático, las menciones en las redes sociales y la percepción del valor son métricas clave para las startups	Monitorear las redes sociales, las publicaciones, las menciones y los análisis de sentimiento para evaluar el impacto de marca	“Ventas no son el único indicador; el ruido mediático y las menciones en las redes sociales son importantes” (Entrevistado 9, experto en marca, 2024)

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas en profundidad realizadas a los expertos permitieron reforzar las tres categorías de análisis identificadas por los autores y revelaron una nueva categoría, de la cual se extrajeron subcategorías respaldadas en los insights y verbatims presentados en las tablas anteriores. No solo nos muestran la importancia de estas categorías desde el punto de vista competitivo para las startups, sino que también se establecen como pilares clave para su desarrollo, crecimiento y posicionamiento en el mercado a lo largo del tiempo. Constituyen el punto de partida para estructurar estrategias que permitan alcanzar sus objetivos y garantizar su sostenibilidad en un entorno tan dinámico y exigente.

La primera ronda del método Delphi tuvo como objetivo recopilar opiniones, experiencias y perspectivas de expertos en tres áreas clave: startups de base tecnológica, metodologías ágiles y construcción de marca. Para ello, se utilizaron preguntas abiertas dirigidas a identificar desafíos, oportunidades y elementos esenciales en el diseño de una

metodología ágil de construcción de marca en las startup. Se formularon preguntas abiertas en torno a tres áreas; dichas áreas son:

- Construcción de marca: elementos clave y desafíos.
- Metodologías ágiles: su aplicabilidad en procesos de construcción de marcas y gestión de proyectos.
- Medición de impacto: indicadores clave y prácticas utilizadas.

En cada área se lograron identificar factores relevantes, desafíos y casos de éxito, en los que los diferentes expertos tuvieron algunos puntos en común, lo cual dio lugar a una segunda ronda con entrevistas a profundidad más estructuradas, validando los hallazgos de la primera ronda con el objetivo de construir un consenso sobre los elementos clave para el diseño de una metodología ágil en pro de la construcción de marca en startups de base tecnológica.

Principales hallazgos

- Adaptación cultural: es esencial que la marca se adapte a las particularidades culturales de cada mercado, lo que incrementa la relevancia y la conexión con los usuarios.
- Testeo con diversidad: las pruebas deben realizarse con audiencias más amplias que los círculos cercanos.
- Equilibrio entre intuición y datos: la intuición debe ser valorada, pero siempre validada con datos y pruebas para garantizar la efectividad en la construcción de marca.

- Enfoque centrado en el usuario: la construcción de marca debe responder a las necesidades y los deseos del usuario final, construyendo una marca que no solo comunique, sino que también conecte emocionalmente.

Resultados del modelo de agilidad para la creación de marcas en startups

Siguiendo con los resultados obtenidos de esta investigación y dando cumplimiento al objetivo general, se crea la siguiente metodología Iterabrand, diseñada para facilitar a los emprendedores y directores de startups la creación de marcas. Este modelo parte del agilismo propio de la metodología Scrum y se complementa con la aplicación del A/B Testing en el proceso de co-creación. La metodología está diseñada en una secuencia que permitiría obtener resultados alineados con las necesidades de sus usuarios, además de lograr que los hallazgos que se identifiquen en el proceso sean insumos para adaptarse al contexto del mercado analizado.

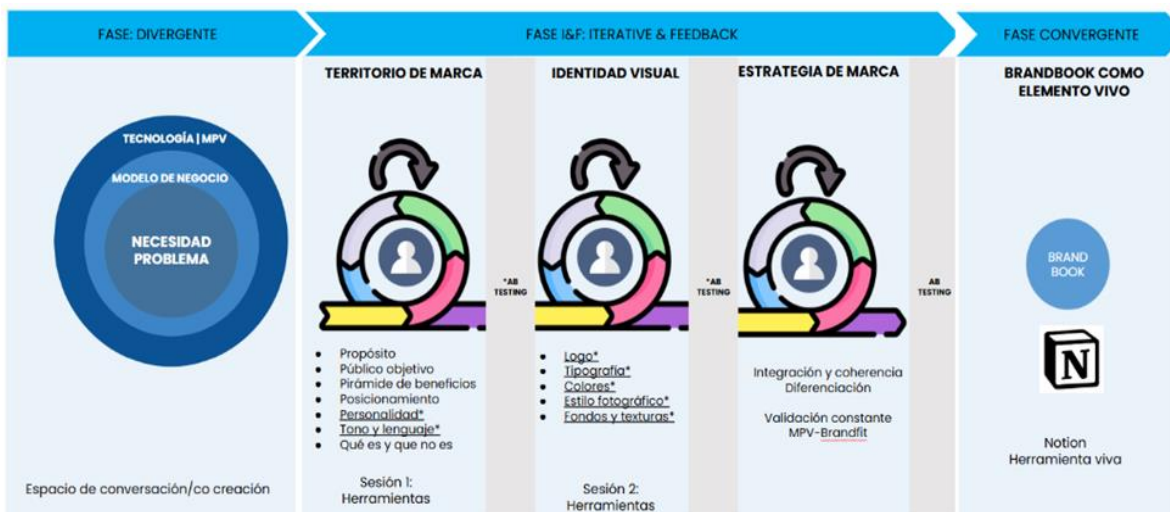


Figura 5. Metodología Iterabrand

Fuente: elaboración propia.

La metodología Iterabrand se compone de tres fases, que se detallan a continuación:

Fase 1 - Divergencia

Se enfoca en la exploración inicial, abordando la identificación de la necesidad o problema que busca resolver la startup, su modelo de negocio y el desarrollo de su producto mínimo viable, de la siguiente manera:

- Alineación del planteamiento del problema y necesidad: es importante asegurar que todos los miembros del equipo tengan una comprensión clara y compartida de la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la startup.
- Desarrollo o refinamiento del modelo de negocio: se podrán incorporar herramientas con CBM para definir la propuesta de valor, los segmentos de mercado, los canales de distribución, etc.
- Desarrollo del MVP (Producto Mínimo Viable):
 - Priorización de funcionalidades: seleccionar las características más esenciales del producto o servicio para la primera versión o versiones adicionales, dependiendo del momento en el cual se encuentre la startup de base tecnológica.
 - Desarrollo ágil: desarrollar el MVP de forma iterativa e incremental a través del uso de metodologías ágiles como Scrum.
 - Lanzamiento y validación: se pondrá el MVP al mercado para obtener retroalimentaciones reales de usuarios o clientes para validar las hipótesis iniciales.

Fase 2 - I&F (Iterative and Feedback)

Esta fase es el espacio de co-creación iterativa que incluye la aplicación del A/B Testing. Incluye tres procesos de creación que son territorio de marca, identidad de marca y estrategia de marca. Dentro de estos tres procesos, el A/B Testing se realizará en tres momentos, destacando que únicamente aplica a aquellos elementos definidos por los emprendedores como estratégicamente relevantes. En este modelo, el usuario está en el centro del proceso, lo que garantiza una iteración constante basada en la retroalimentación obtenida. A continuación, se detallan los tres procesos:

- **Territorio de marca**

- Análisis competitivo: se estudia la competencia para identificar oportunidades y diferenciarse, o se realiza un benchmark para identificar mejores prácticas u oportunidades que se puedan capitalizar.
- Análisis de marca: se analiza el posicionamiento actual de la marca (si existe) y se definen los atributos y valores de marca deseados.
- Definición de la comunicación de la marca: se define el tono de comunicación y el lenguaje que utilizará la marca en todas sus interacciones.
- Definición del territorio de marca: se establece un posicionamiento claro y diferenciador para la marca, respondiendo a preguntas como ¿Qué ofrecemos? ¿A quién? ¿Cómo somos diferentes? ¿Cuál es la personalidad de la marca?
- Validación a través de A/B Testing: se realizan pruebas A/B en diferentes elementos de la marca, como tono y lenguaje, para medir la respuesta de los usuarios, optimizando el mensaje de marca a partir de la comparación de diferentes versiones de elementos y mensajes, ajustando el posicionamiento

para que sea más relevante y atractivo y reduciendo el riesgo tomando decisiones basadas en datos.

- **Identidad de marca**

- Desarrollo de la identidad visual: se crea un sistema visual coherente que refleje la personalidad de la marca, incluyendo logo, paleta de colores, tipografía, estilo fotográfico y elementos gráficos.
- Validación a través de A/B Testing: se realizan pruebas A/B en diferentes elementos de la identidad visual para medir la efectividad y ajustar la identidad de marca.

- **Estrategia de marca**

Se recopila toda la información desarrollada en las fases anteriores, definiendo cómo la marca va a interactuar con su audiencia, cómo se diferenciará y cómo va a contribuir a los objetivos de negocio. Se realiza A/B Testing para validar los conceptos finales que posteriormente podrán seguir iterando.

Fase 3 - Convergencia

Se integran los elementos en un manual de identidad corporativa digital interactivo, entregando una herramienta de referencia y actualización constante, lo que permite que la marca pueda evolucionar junto con el modelo de negocio.

Se recomienda el uso de Notion para el manual de identidad, dado que fomenta la colaboración entre los miembros del equipo permitiendo que todos accedan, editen y comenten en tiempo real. Además, su ambiente gráfico y la posibilidad de integrar otras

herramientas lo convierten en la herramienta perfecta para construir un manual dinámico y visualmente impactante que refleje la identidad de marca.

Este modelo combina la flexibilidad y la rapidez de las metodologías ágiles con la rigurosidad de la construcción de marca estratégica, lo que lo convierte en una opción relevante para startups de base tecnológica que buscan construir una marca sólida y diferenciada, con base en cinco pilares:

1. Agilidad: permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades de los usuarios.
2. Centrado en el usuario: prioriza la comprensión de las necesidades del usuario en todas las etapas del proceso.
3. Validación constante: reduce el riesgo de invertir en una marca que no resuena con el público objetivo.
4. Coherencia de marca: garantiza una comunicación de marca consistente y memorable.
5. Adaptabilidad: el manual de marca digital permite que la marca evolucione y se adapte a nuevos contextos.

10. CONCLUSIONES

Conclusiones generales

Esta investigación consolida la importancia de las metodologías ágiles como una herramienta clave para la construcción de marcas sólidas en startups. Los emprendedores que adopten este enfoque pueden conectar de manera más efectiva con sus audiencias, adaptarse con agilidad a las dinámicas del mercado y, en consecuencia, aumentar sus probabilidades de éxito. No obstante, la investigación trasciende la validación de este principio al proponer una contribución significativa: la creación de la metodología Iterabrand. Esta metodología, desarrollada por los autores, tiene como principio la agilidad con un enfoque iterativo, adaptable y validado con los usuarios, diseñado específicamente para acompañar a las startups desde el proceso de ideación, validación y consolidación de la marca. Iterabrand no solo facilita la construcción de una identidad de marca, sino que también les permite a los emprendedores responder de forma eficiente a los retos del mercado en constante cambio, maximizando el valor percibido por sus clientes y asegurando una evolución constante de su propuesta de marca.

Conclusiones objetivos específicos

- Las variables relevantes que influyen en la definición e implementación de las estrategias de marca en startups de base tecnológica suelen estar asociadas con la fase inicial del negocio, donde se define el modelo y la necesidad que se debe resolver. Es crucial comprender el contexto cultural, social, económico y político del mercado objetivo; estos son factores que determinan la manera en la que la marca

será percibida. Adicionalmente, la validación de la marca debe incluir audiencias representativas. Las startups deben integrar metodologías ágiles que permitan la evolución constante de la marca a medida que se recibe la retroalimentación. Esto incluye una validación continua y una evaluación del impacto de la marca a través de métricas clave, lo que permite ajustar las estrategias a medida que avanzan en las diferentes etapas, desde su ideación hasta el crecimiento y la madurez.

Los recursos y el tiempo disponibles se convierten en barreras, por lo que la capacidad de optimizar el uso de estas será clave para el éxito de la marca, de manera sostenible, en el tiempo.

- La investigación reafirma que la aplicación de metodologías ágiles a la estrategia de marca aporta beneficios significativos en las distintas etapas de las startups, facilitando su adaptación al entorno, la validación de sus estrategias de marca y la optimización de sus recursos.
- Los diferentes actores clave inmersos en la creación de estrategias de marca en startups de base tecnológica identificados durante esta investigación fueron:
 - Fundadores y emprendedores: su rol se centra en la estructuración y validación del modelo de negocio, asegurando que el producto o servicio mínimo viable se ajuste a las necesidades del mercado, y que la startup pueda demostrar la capacidad de generación de valor en el mediano y largo plazo.
 - Inversores y socios estratégicos: proporcionan capital, aportando a la escalabilidad y sostenimiento del modelo de negocio. Adicionalmente, ponen al servicio de los fundadores y emprendedores conocimiento, contactos y orientación estratégica.

- Aceleradoras: brindan acceso a mentores experimentados que ofrecen orientación estratégica sobre el modelo de negocio, desarrollo de productos, marketing y escalabilidad.
- Universidades: son fuentes de innovación científica y tecnológica, apoyando la investigación y aplicación de conocimientos especializados.
- Consultores externos en diferentes áreas o disciplinas: generan conocimiento multidisciplinario, amplificando las capacidades del negocio, aportando en temas legales, de diseño, financieros y logísticos.
- Usuario final: valida, asume y, en muchas ocasiones, difunde la propuesta de valor de la startup.

Conclusiones para la industria

- La metodología Iterabrand, creada en el marco de esta investigación por los autores, ofrece a las startups una herramienta adaptable y estructurada para la construcción de marcas a través de un proceso iterativo con sus usuarios. Este enfoque permite validar las estrategias de marca definidas de manera coherente con el desarrollo del modelo de negocio, optimizando tiempo y recursos al incorporar la retroalimentación de los usuarios de forma temprana y continua. Además, brinda la flexibilidad necesaria para adaptar la estrategia de marca a los cambios del entorno, asegurando que la marca se mantenga relevante y conectada con su público objetivo a lo largo del tiempo.

- Futuras investigaciones podrían centrarse en evaluar la aplicabilidad de la metodología Iterabrand en startups ubicadas en diferentes países y contextos culturales, económicos y sociales, con el fin de lograr una homologación de estrategias que pueda ser replicada a escala internacional. Este enfoque permitiría entender cómo los factores externos influyen en la personalización de las estrategias de marca sin perder la esencia del modelo ágil propuesto.

11. REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Aaker, D. A. y Moorman, C. (2023). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.
- Ávalos, C. (2010). *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía.
- Bennett, P. D. (1988). *Dictionary of marketing terms*. American Marketing Association
- Better Tech Latam promoverá la sostenibilidad de “startups” (19 de marzo de 2024). *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/emprendimiento/better-tech-latambusca-construir-una-hoja-de-ruta-en-el-crecimiento-de-las-Startups-600908>.
- Blank, S. (2020). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. Wiley.
- Blank, S. y Dorf, B. (2012). *The startup owner’s manual*. K & S Ranch.
- Bojinov, I. y Gupta, N. (2020). Designing and implementing online A/B tests. *Management Science*, 66(12), 5658-5684. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3469>.
- Brown, T. y Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 31-35. <https://doi.org/10.48558/58Z7-3J85>.
- Cascio, J. (29 de abril de 2020). Facing the age of chaos. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
- Chandler, J. y Owen, M. (2002). *Developing brands with qualitative market research*. En G. Ereat, M. Imms y M. Callingham (Eds.) *Qualitative Market Research*. Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos* (4.ª Ed.). Sage.
- Delgado, S. D. y Montoya, C. (2023). *Estado de las fintech aplicado en el sector financiero para el beneficio de los usuarios en Colombia 2019-2023*. Sin datos.

- Gehani, R. (2001). Enhancing brand value and reputation capital with complementary innovations across the enterprise. *The Marketing Management Journal*, 31(2), 16-22.
- Global Startup Ecosystem Index 2023 (2023). *Startupblink*. <https://www.startupblink.com/Startups>.
- Goodwin, K. y Goodwin, C. (2017). *Designing for the digital age: How to create human-centered products and services*. John Wiley & Sons.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behaviour: A diagnostic approach* (6 Ed.). Prentice Hall.
- Holdford, D. A., Pontinha, V. M. y Wagner, T. D. (2021). Using the business Model Canvas to guide students in building business plans. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 86(3). <https://doi.org/10.5688/ajpe8719>.
- Joyce, A. y Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>.
- Jurgens, J. (13 de mayo de 2022). Las start-ups están impulsando la recuperación económica mientras crecen de forma responsable. *World Economic Forum*. <https://es.weforum.org/agenda/2022/05/como-las-startups-impulsan-la-recuperacion-economica-mientras-crecen-de-forma-responsable/>.
- Kaushik, A. (2017). *Web analytics 2.0: The art of online accountability and science of customer centricity*. Sybex.
- Las startups en crisis: ¿Se acerca una ola de quiebras? (9 de diciembre de 2023). *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2023/09/29/us/politics/pandemic-economy-surge-start-ups.html>.
- Linstone, H. y Turoff, M. (Eds.). (1975). *The delphi method*. Addison-Wesley.
- Navarro, C., Fernández M. y Morales V. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva*, 11(2), 30-39.
- Navarro, C., Moreno, M., Aranda, J., Parra, L., Rueda, G. y Cruz, J. C. (2017). Selección de metodologías ágiles e integración de arquitecturas de software en el desarrollo de sistemas de información. <https://core.ac.uk/download/95874162.pdf>.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- Özcan-Top, Ö. y McCaffery, F. (2019). To what extent the medical device software regulations can be achieved with agile software development methods? XP—DSDM—Scrum. *The Journal of Supercomputing*, 75(8), 5227-5260.
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. DOI: 10.1344/reire2016.9.1916.
- Ries, E. (2014). *The lean startup. Leader summaries*. <https://cashsummaries.com/lean-startup/>
- Rubin, K. (2012). *Essential Scrum: A practical guide to the most popular agile process*. Addison-Wesley.
- Saavedra, L. (2024). El Colombia Tech Report 2024 ya está en el horno: conoce aquí cómo ser parte del informe. *Startupslatam.com*. <https://Startupslatam.com/el-colombia-tech-report-2024-ya-esta-en-el-horno-conoce-aqui-como-ser-parte-del-informe/>
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T. y Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, (6), 1-21.
- Steinbeck, R. (2011). Building creative competence in globally distributed courses through design thinking. *Comunicar*, 37(19), 27-35.
- Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.