



LA ERA DEL SOFTWARE PARA USUARIOS FINALES.

Análisis de una estrategia de crecimiento que permite a las compañías de software incrementar sus ingresos a ritmos exponenciales.

Autora: Graciela Inés Alvarez
Mentor: Augusto Schultheis
Universidad Torcuato Di Tella
EMBA 2019
Abril 2021.

AGRADECIMIENTOS

A mi dulce Jaz, quien sacrificó horas de juego y mimos para que pudiera seguir desarrollándome, y a Leo quien me acompañó y se cargó al hombro nuestra familia, tolerando y supliendo ausencias producto del trabajo y largas horas de estudio.

A mis papis, hermanos, cuñada y sobris que están siempre presentes y firmes en cada logro y también en las caídas para aprender y ayudarme a seguir adelante.

A cada uno de mis compañeros y profesores del EMBA quienes aportaron a mi crecimiento personal y profesional, y en especial a mis amigos del Grupo 7 que hicieron que los desafíos, sacrificios y el esfuerzo que implicó transitar esta aventura del conocimiento, fuera mucho más fácil y divertido de navegar.

A Sistemyc, que generosamente me permitió meterme en su día a día, con total transparencia, sin limitaciones, y apoyándome en mi investigación y alentándome a crecer y desarrollarme.

Y finalmente no quiero dejar de agradecer a Augusto, mi tutor de tesis, que me ayudó, guió y acompañó en esta última etapa, para lograr llegar a destino.

¡Gracias totales!

RESUMEN

Si bien en las últimas décadas los cambios se han acelerado en todas las industrias, la del software ha recibido más que ninguna el impacto de este aceleramiento.

En los '90 el software debía instalarse, sus costos eran altísimos, y una vez firmado el contrato, las compañías quedaban atrapadas. Pero todo esto ya quedó atrás.

Actualmente la foto es muy distinta, los usuarios han logrado ocupar el asiento del conductor, exigen personalización y no tienen paciencia para esperar resultados.

Esta es la era de los *End Users*¹, que exige estrategias que se centren en lograr un muy buen entendimiento de sus problemas y necesidades para volverlos al producto que se ofrece.

En respuesta a esta demanda surgió recientemente la estrategia *Product-Led Growth*² (PLG), que se transformó en el camino que le ha permitido a las mayores compañías SaaS³ del mundo tener resultados exponenciales más rápido que nunca antes.

A lo largo del análisis del caso de estudio en que se centra este trabajo de investigación se muestra que además de los retos lógicos que genera cualquier cambio cultural como el que implica la adopción de esta estrategia, existen también desafíos referentes a la profundidad que debe lograrse en el entendimiento de los usuarios del producto a través del que la misma es impulsada.

De igual forma se señalan retos en los procesos de toma de decisiones que deben dejar de basarse exclusivamente en la intuición para fundarse en datos que, a su vez, deben ser recolectados en cada interacción del usuario con el producto.

Sumado a lo anterior, se identificó la necesidad de que exista una fuerte alineación entre el mercado, el producto y el resto de los elementos de la estrategia, siendo la primera variable la única que no puede modificarse, y de ahí la necesidad de conocerlo en profundidad y adaptarse a este.

¹ *End User* significa "usuario final". En informática, este término designa a la persona o personas que van a manipular de manera directa un producto de software.

² *Product-Led Growth (PLG)* corresponde a la estrategia comercial que basa el crecimiento impulsado por el producto.

³ SaaS - Software como un Servicio, abreviado SaaS (del inglés: *Software as a Service*, SaaS), es un modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en servidores de una compañía de tecnologías de información y comunicación (TIC), a los que se accede vía Internet desde un cliente. La empresa proveedora TIC se ocupa del servicio de mantenimiento, de la operación diaria y del soporte del software usado por el cliente. Regularmente el software puede ser consultado en cualquier computador, se encuentre presente en la empresa o no

Uno de los puntos más interesantes que surgieron del caso de estudio está dado por los beneficios colaterales obtenidos tempranamente en la aplicación de *PLG*, y que refieren a dinámicas de equipos multidisciplinarios que enriquecieron fuertemente el proceso de desarrollo.

En este orden de ideas, y considerando todos los aprendizajes obtenidos durante esta experiencia, la compañía en la que se centró la investigación decidió abordar un proceso de transición aplicando un esquema mixto de estrategias, lo que permite asegurar la continuidad del negocio, mientras se logra terminar de descifrar una solución a los retos surgidos durante el primer paso en pos de la adopción de *PLG*. En resumen, no existe una fórmula mágica de implementación, sino que cada compañía deberá tomar, en función de sus circunstancias particulares, caminos alternativos para lograr el objetivo final: ser una compañía *PLG*, que le abre las puertas a resultados exponenciales, entre otros beneficios.

#product-led growth - #estrategia de crecimiento - #tecnología - #crecimiento basado en producto

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CUERPO TEÓRICO.....	13
CAPÍTULO 1: LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO BASADA EN EL PRODUCTO.....	13
1.1. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE. EL ORIGEN DE <i>PLG</i>	13
1.2. LOS PILARES DE LA ESTRATEGIA <i>PLG</i>	18
1.3. LA ENTREGA DE VALOR ANTES DEL PAGO. <i>FREE TRIAL</i> VERSUS MODELO <i>FREEMIUM</i>	24
CAPITULO 2: CONDICIONES PARA APLICAR <i>PLG</i>.....	27
2.1. NO TODOS SON CASOS DE ÉXITO.....	28
2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPAÑÍAS QUE PUEDEN APLICAR LA ESTRATEGIA <i>PLG</i>	28
2.3. EL ENFOQUE <i>PLG</i> NO ES PARA TODO EL MUNDO.	34
CAPÍTULO 3: BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CASOS DE ÉXITO.	37
3.1. BENEFICIOS DE APLICAR LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO BASADA EN PRODUCTO.....	37
3.2. CASOS DE ÉXITO DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	40
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
CAPITULO 4: ANÁLISIS Y CONTEXTO DEL CASO DE INVESTIGACIÓN: SISTEMYC.	43
4.1. NACIMIENTO DE SISTEMYC.....	43
4.2. PROCESO DE PRODUCTIZACIÓN.....	44
4.3. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.....	45
CAPITULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	48
5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS.	49
5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS.	64
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	85
ANEXO 1. ENTREVISTAS A LÍDERES DE ÁREAS CLAVES DE LA COMPAÑÍA.....	85
ANEXO 2. FORMULARIO DE LA ENCUESTA REALIZADA.	109
ANEXO 3. RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA.	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Diferencias entre el modelo free trial versus freemium	25
Tabla 2 - PLG Index creado por Open View Partners que compara indicadores financieros de compañías PLG versus SaaS.	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolución de la Industria del Software –	14
Figura 2 – Super-gráfico de productos de marketing digital versión marzo 2020 –	16
Figura 3 - PLG Market Map – Mapa de Compañías que aplican la estrategia PLG.	17
Figura 4 - Pilares de PLG.....	20
Figura 5 - Ciclo de Retroalimentación impulsada por el usuario.....	21
Figura 6 - Porcentaje de adopción / uso de funcionalidades.....	28
Figura 7 - Pirámide de Jerarquía de necesidades para la implementación de PLG.	34
Figura 8 - Encaje del Product-Led Growth.....	36
Figura 9 - Comparación Deal flow por país (2015-2020).....	47
Figura 10 – Ubicación de Buenos Aires dentro del Ranking Top 100 Ecosistemas Emergentes publicado en el Informe Startup Genome 2020.....	48
Figura 11 - Ubicación de Bogotá dentro del Ranking Top 100 Ecosistemas Emergentes publicado en el Informe Startup Genome 2020.....	48
Figura 12 - Cruce entre respuestas sobre conocimiento actual y previo del término PLG.....	66
Figura 13 - Precondiciones para la aplicación de PLG.....	66
Figura 14 - Desafíos de la implementación de la estrategia PLG.....	67
Figura 15 - Principales beneficios de la implementación de la estrategia PLG.....	68
Figura 16 - Oportunidades de mejora del proceso de implementación de la estrategia.....	68
Figura 17 - Resumen de la opinión de los encuestados sobre diversos aspectos de la implementación de esta estrategia.....	69
Figura 18 – Evaluación del nivel de conocimiento de Sistemyc respecto de los JTBD - abierto por antigüedad en la compañía.....	70
Figura 19 - Evaluación del nivel de conocimiento de los JBTD de la compañía - en función del área al que pertenece el encuestado.....	71
Figura 20 - Opinión sobre la dificultad que genera la localización (Latinoamérica) en la implementación - abierto por antigüedad de los encuestados.....	71
Figura 21 - Opinión sobre la dificultad que genera la localización (Latinoamérica) en la implementación - abierto por área de los encuestados.....	72
Figura 22 - Nivel de optimismo sobre la posibilidad de que la compañía implemente exitosamente la estrategia - abierto por antigüedad del encuestado en la compañía.....	72
Figura 23 - Nivel de optimismo sobre la posibilidad de que la compañía implemente exitosamente la estrategia - abierto por área a la que pertenece el encuestado en la compañía.....	73
Figura 24 - Nivel de motivación de pertenecer a una compañía que aplica PLG - abierto por antigüedad del encuestado en la compañía.....	73
Figura 25 - Nivel de motivación de pertenecer a una compañía que aplica PLG - abierto por área a la que pertenece el encuestado en la compañía.....	74
Figura 26 - Nivel de claridad sobre el impacto de la contribución individual del encuestado en la implementación de la estrategia PLG - abierto por antigüedad en la compañía.....	74
Figura 27 - Nivel de claridad sobre el impacto de la contribución individual del encuestado en la implementación de la estrategia PLG - abierto por área de la compañía a la que pertenece.....	75

Figura 28 - Opinión sobre claridad en la comunicación a nivel Compañía de las razones de implementación de la estrategia - abierto por antigüedad del encuestado en la compañía	75
Figura 29 - Opinión sobre claridad en la comunicación a nivel Líder del área sobre la estrategia- abierto por antigüedad del encuestado en la compañía	76
Figura 30 - Opinión sobre claridad en la comunicación a nivel Compañía de las razones de implementación de la estrategia - abierto por tiempo en la compañía del encuestado	76
Figura 31 - Opinión sobre claridad en la comunicación a nivel Líder del área sobre la estrategia PLG- abierto por área a la que pertenece el encuestado	77
Figura 32 - Opinión sobre si la estrategia PLG en Sistemyc es la correcta para generar un crecimiento exponencial abierto por antigüedad del encuestado en la compañía.....	77
Figura 33 - Opinión sobre si la estrategia PLG en Sistemyc es la correcta para generar un crecimiento exponencial abierto por área a la que pertenece el encuestado.....	78
Figura 34 - Opinión sobre nivel de avance en la aplicación de la estrategia PLG en la compañía.....	78
Figura 35 - Opinión sobre nivel de avance en la aplicación de la estrategia PLG en la compañía abierto por antigüedad de los encuestados en la compañía.....	79
Figura 36 - Opinión sobre nivel de avance en la aplicación de la estrategia PLG en la compañía abierto por área a la que pertenecen los encuestados	79

INTRODUCCIÓN

Lograr ritmos exponenciales de crecimiento en los ingresos de una empresa es el sueño de cualquier emprendedor. Probablemente esto es lo que explica la avidez con que las compañías buscan adoptar la estrategia *PLG*⁴ a pesar de ser un modelo relativamente recientemente.

Si bien su origen filosófico se inicia en 2009 con la aparición de soluciones que empezaron a entregar información con una granularidad que permite entender el comportamiento de usuarios, recién en 2016 comenzó a popularizarse esta filosofía gracias a los resultados obtenidos por las compañías que lo aplicaban.

Slack, Hubspot, Zoom, Dropbox son sólo algunos ejemplos de las aplicaciones que aplicaron esta estrategia y lograron crecimientos exponenciales gracias a que no necesitaban un batallón de ejecutivos de ventas para lograr insertar su producto en el mercado⁵. (Bendahan, 2020)

En el pasado, las compañías escondían las falencias del producto detrás de mensajes y campañas de marketing que evadían el foco de estos temas. Hoy, los usuarios demandan una mayor transparencia, y su lealtad es uno de los activos más valiosos y cuidados por las compañías de software, ya que, entre otras cosas, genera un efecto multiplicador que permite alcanzar niveles de crecimiento nunca antes vistos. (Olson, 2021)

Para lograr este objetivo es necesario encontrar, nada más y nada menos que la fórmula secreta que permita combinar una experiencia memorable con un precio asequible, desarrollar un producto que resuelva problemas relevantes y significativos para el usuario, y lo haga de una forma sencilla, rápida y fácilmente entendible.

En suma, aplicar esta estrategia no es una tarea sencilla, ya que implica transformar cada área de la organización desde la operación hasta recursos humanos, y no sólo desde el punto de vista estratégico sino a nivel cultural, y como es sabido esto no es tarea fácil.

⁴ *Product-Led Growth (PLG)* corresponde a la estrategia comercial que basa el crecimiento impulsado por el producto.

⁵ Bendahan, Krystel (21/5/2020), Product Growth: Tácticas para alcanzar el crecimiento a través del producto. Recuperado el (28/3/2021): <https://theventure.city/blog/2020/05/21/product-growth-techtulia/?lang=es>

Implica también alinear los objetivos y foco de cada parte de la estructura generando dinámicas y mecanismos de interacción orientados a que el único protagonista sea el producto.

Y en línea con esto, la pregunta principal que esta investigación busca responder consiste en entender ¿Cómo funciona un proceso de transformación a *Product-Led Growth* en una compañía de tecnología *SaaS*?

Los interrogantes que se desprenden en consecuencia son:

- ¿Cómo surgió esta estrategia en la industria del software?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la aplicación o no de la misma?
- ¿Cuáles son los beneficios de aplicar dicha estrategia?
- ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las compañías al implementar este tipo de estrategias?

Objetivo General:

El objetivo de esta tesis consiste en descubrir que factores son fundamentales a la hora de generar el contexto propicio para la aplicación de la estrategia de crecimiento basado en producto. Debido a que este modelo ha surgido recientemente, aún existen varios interrogantes acerca de cuáles son las claves para su aplicación exitosa y responderlos es el objetivo principal de este escrito.

Objetivo Específico:

Con el fin de desarrollar la hipótesis principal de esta tesis se abordaron los siguientes objetivos:

- Identificación y descripción de las características particulares de la estrategia *Product-Led Growth (PLG)* que la convierten en la más atractiva por sus métricas exponenciales de crecimiento, entendiendo sus orígenes a través del análisis de la evolución de la industria del software.
- Determinación de los factores que determinan la aplicación o no de la misma en empresas de tecnología.
- Identificación de los beneficios que se esperan obtener como producto de la adopción de esta estrategia.

- Entendimiento de los desafíos que enfrentan las compañías que buscan implementarla.

El resultado de este estudio permitirá comprender cuáles son los desafíos de la puesta en práctica del proceso de implementación de esta estrategia a través del análisis de un caso real de transformación hacia esta filosofía.

Las ideas desarrolladas a lo largo de esta investigación, buscan que se puedan capitalizar la experiencia de una compañía latinoamericana de software financiero que hace unos meses se embarcó en esta campaña, entendiendo a través de sus vivencias cuales fueron las condiciones que le permitieron generar el contexto para que dicha aplicación fuera posible, los beneficios esperados y obtenidos hasta el momento producto de dicha implementación, junto con los desafíos, oportunidades y aprendizajes logrados como producto de dicha experiencia.

La perspectiva metodológica que se ha seguido en este estudio ha sido la interpretativa o cualitativa. Se buscará convalidar o no los objetivos planteados a partir del estudio de las vivencias recolectadas a través de entrevistas y encuestas realizadas a los protagonistas de un proceso de transformación hacia la estrategia *PLG* en una compañía latinoamericana de software *SaaS*.

En el anexo 1 de este trabajo se transcriben las entrevistas realizadas a 6 personas claves de la compañía, para indagar sobre sus percepciones y vivencias del proceso. Adicionalmente, en el anexo 2 y 3 se incluye el formulario y resultado de la encuesta en la que participaron más de 40 personas para plasmar su vivencia en relación a los puntos sobre los que se busca hacer foco en este trabajo.

De acuerdo con Sampieri, el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). En este tipo de modelos el investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014)

El trabajo se divide en los siguientes capítulos, en los cuales se desarrollan cada una de las variables de la investigación:

- Capítulo I: Se busca profundizar sobre el origen de la estrategia *PLG*, con el fin de comprender mejor los pilares de su formación y principales características de esta.
- Capítulo II: Se desarrolla un análisis sobre cuál es el contexto más propicio para desarrollar esta estrategia y cuáles serían las consideraciones para encuadrarla correctamente.
- Capítulo III: Se describen los beneficios y ejemplos de aplicación exitosa de *PLG*.
- Capítulo IV: Iniciando la sección empírica de este trabajo, se describirán las características más importantes de la empresa sobre la que se realizará el análisis junto con el contexto en que esta se desarrolla y su evolución hasta hoy.
- Capítulo V: Se analizan los resultados de los estudios de campo realizados a través de entrevistas a las personas que ocupan posiciones claves dentro de la organización y encuestas al resto de los colaboradores cuál es su grado de entendimiento de la estrategia y su visión sobre el proceso de implementación.

CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO BASADA EN EL PRODUCTO.

Durante la última década se ha producido un cambio tanto en la demanda del consumidor como en la oferta del mercado. Los compradores quieren autoeducarse y esperan que se les trate con un alto grado de personalización. Adicionalmente, quieren una gratificación inmediata y abandonan rápidamente los productos que no la proporcionan. El resultado es una erosión de la paciencia del usuario y es aquí donde entra el *Product-Led Growth* (Perez, Esmartia, n.d.)

Para entender mejor los pilares de esta estrategia y partiendo del análisis de la evolución de la industria del software, en este capítulo se pondrá foco en describir el contexto del surgimiento de esta, sus componentes claves y con esto se espera lograr un mejor entendimiento de por qué cada vez más compañías buscan aplicarla como modelo.

1.1. Evolución de la industria del software. El origen de *PLG*.

Cuando se analiza la historia del software se observa una evolución en la tendencia de poner al usuario en el centro de atención de todas las áreas de la compañía.

De acuerdo con OpenViewPartners, que es la compañía americana de inversión en capital de riesgo que acuñó el término *PLG* y que tiene un blog dedicado a explorar las diferentes aristas de esta estrategia, hay 4 elementos que marcan y definen la evolución del mercado del software (Bartlett, 2020):

- **Infraestructura:** ¿Dónde “vive” el software?
- **Costo:** ¿Cuánto cuesta desarrollar y comprar software?
- **Comprador:** ¿Quién evalúa y selecciona los productos de software?
- **Distribución:** ¿Cómo el software llega al comprador?

Teniendo en cuenta estos elementos, Blake Bartlett identifica 3 “Eras” que marcan la evolución de la industria del software:



Figura 1 - Evolución de la Industria del Software –
Obtenida de OV Blog, B. Bartlett, 2020. Recuperado el 21/03/2021 de
<https://openviewpartners.com/blog/what-is-product-led-growth>

La **CIO⁶ Era** (o la Era de las Ventas), se prolonga entre las décadas de los '80s y '90s, cuando el software vivía en *data centers*⁷ físicos. Se trataba de productos muy caros cuya implementación podía tomar meses y en algunos casos años. Este era el mundo *on-prem*⁸, dónde las compañías que querían usar un producto de software debían instalarlo, y en función de esto, los contratos duraban años, eran por cifras millonarias y en general, no había variedad de opciones a la hora de cubrir una necesidad.

El criterio fundamental para tomar la decisión de compra era la compatibilidad técnica del producto con el resto del ambiente instalado, y la estrategia de distribución era a través del equipo de ventas, es decir, que el típico ejecutivo de traje era el vehículo principal de cierre de acuerdos.

La **Exec⁹ Era** (o Era del Marketing). Con el auge de Internet, se redefinieron muchos papeles, principalmente el de la industria del software. Esta ocurrió durante la década del 2000, impulsado por el surgimiento de las “nubes” que reemplazaron los *data centers*. El software *on-prem* se empezó a reemplazar por *on-demand*¹⁰ y surgieron las compañías *SaaS (Software as a Service)*.

Los costos de desarrollo bajaron drásticamente, debido a que fue posible desarrollar, implementar, mantener y mejorar de forma continua un único código

⁶ *CIO (Chief Information Officer)* es la sigla en inglés que refiere al puesto de mayor jerarquía responsable de los sistemas de tecnologías de la información de la empresa a nivel de procesos y desde el punto de vista de la planificación.

⁷ *Data Centers* (Centro de Proceso de Datos) corresponde al espacio donde se concentran los recursos necesarios para el procesamiento de la información de una organización.

⁸ *On-prem* corresponde a la abreviatura de “*on premises*” significa “en las instalaciones propias”. Se refiere a la utilización de servidores y entorno informático propios de la empresa.

⁹ *Exec* corresponde a la abreviatura de ejecutivo.

¹⁰ *On Demand* refiere al software que se encuentra alojado en la nube (por oposición al software instalado en servidores propios o “*on premises*”)

base para todos los clientes. En esta era dejó de comprarse software, sino que se “alquilaba” por una fracción de su costo.

La decisión de compra dependía del retorno de la inversión y de *KPIs*¹¹ relativos a la forma en que el producto permitía a los equipos cumplir con sus objetivos y el encargado de la distribución pasó a ser marketing.

A diferencia de la era anterior, en estos tiempos los ingresos dejaron de estar garantizados, y su cobro dependía del uso mensual, por lo que los costos de adquisición comenzaron a ser una métrica relevante para las compañías.

Actualmente se está transitando la “**End User**¹² **Era**” (o Era del *Engagement*), dónde se logró que la infraestructura fuera más flexible y, por tanto, más escalable que nunca antes.

En esta era los desarrolladores no deben iniciar desde cero, sino que pueden apoyarse en herramientas modulares y *APIs*¹³

El criterio de decisión dejó de ser *¿cómo logra esta herramienta mejorar mis métricas de negocio?*, pasando a tomar protagonismo la pregunta del usuario: *¿cómo mejora mi día a día esta herramienta?*

La atracción y conversión de un gran número de usuarios requiere un modelo de distribución escalable, que se apoye en la experiencia de usuario (*UX*¹⁴) para que pueda encontrar, evaluar y adoptar un producto de forma independiente.

De acuerdo con el blog *Sherlock*¹⁵, y en línea con lo anterior el desarrollo en la nube ha permitido que abaratar fuertemente los costos, haciendo factible para muchos desarrolladores lanzar sus productos por sí mismos. Esto último generó obviamente una explosión de productos, dónde diariamente se suman a la lista nuevas aplicaciones por lo que existe cada vez mayor competencia. Para ejemplificar esto

¹¹ *KPIs (Key Performance Indicators)* Indicador Clave de Desempeño hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

¹² *End User* significa “usuario final”. En informática, este término designa a la persona o personas que van a manipular de manera directa un producto de software.

¹³ *API* significa interfaz de programación de aplicaciones. Las *APIs* permiten que sus productos y servicios se comuniquen con otros, sin necesidad de saber cómo están implementados. Una *API* es un conjunto de definiciones y protocolos que se utiliza para desarrollar e integrar el software de las aplicaciones.

¹⁴ *UX* o *User Experience* refiere al conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario con un entorno o dispositivo concretos, dando como resultado una percepción positiva o negativa de dicho servicio, producto o dispositivo.

¹⁵ *Sherlock* (n.d.) Recuperado el 25/3/2021 de <https://www.sherlockscore.com/blog/welcome-to-the-age-of-engagement>

basta con consultar el sitio *Product Hunt* (<https://www.producthunt.com/>) que es una página web estadounidense dedicada a compartir y descubrir nuevos productos. Adicionalmente, a través del gráfico publicado por *Chiefmartec* (<https://chiefmartec.com/>) al que se lo llama “*Marketing Technology Landscape Supergraphic*” (ver referencia debajo en figura 2) se puede observar la proliferación y crecimiento de productos digitales de marketing a marzo 2020.

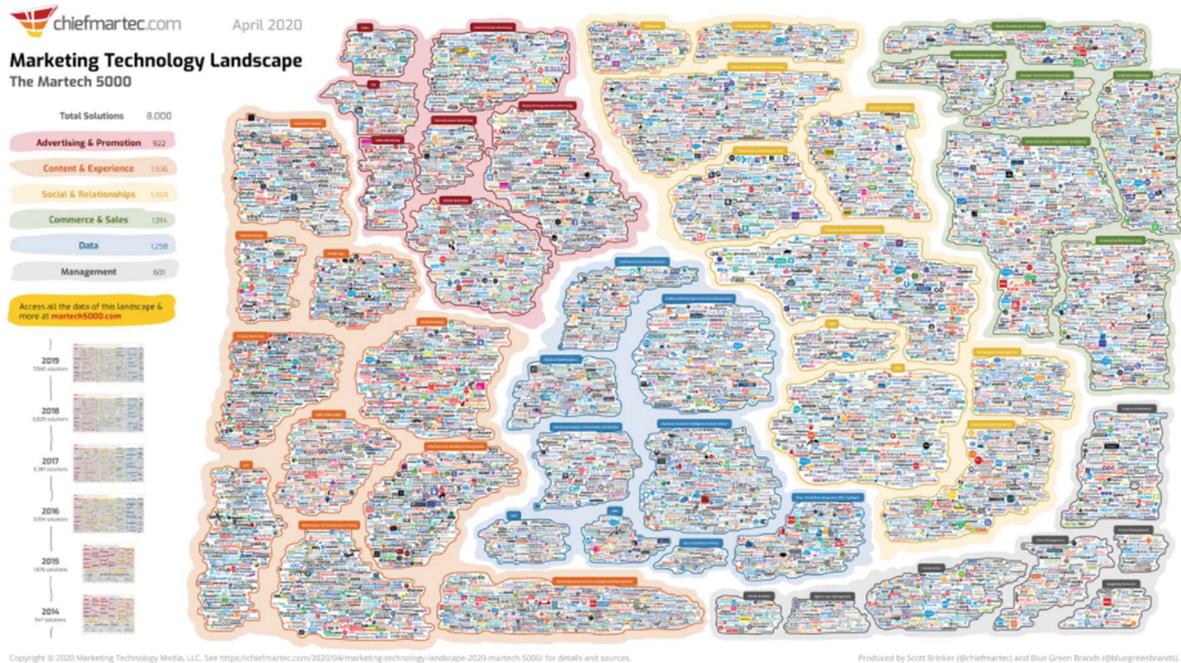


Figura 2 – Super-gráfico de productos de marketing digital versión marzo 2020 – Llegó a 8000 soluciones con un crecimiento del 13,6% respecto de 2019. Recuperado el 25/03/2021 de: <https://chiefmartec.com/2020/04/marketing-technology-landscape-2020-martech-5000/>

Con esta misma idea, *OpenView Partners* ha creado el *PLG Market Map*, que busca ilustrar la amplitud y dinamismo de esta poderosa estrategia de crecimiento. En la figura 3 se puede observar que la misma fue adoptada a lo largo de todas las categorías de productos, desde herramientas para desarrolladores de aplicaciones financieras hasta soluciones de nivel empresarial.



Figura 3 - PLG Market Map – Mapa de Compañías que aplican la estrategia PLG.
Recuperado el 28/03/2021 de: <https://openviewpartners.com/blog/the-product-led-growth-market-map>

El ahorro en costos benefició a los clientes, llegando a disponer del producto gratis, y con esto se logró democratizar el acceso a productos de software.

Esto mismo va en línea con lo comentado por Todd Olson en su libro *Product-Led Organizations*, cuando señala que “los desarrolladores ahora desarrollan, testean y hacen pasajes a producción del software en minutos. El Software puede ser distribuido globalmente con un mínimo esfuerzo” (Olson, 2021).

Todo esto puso en el centro al usuario, y el punto de contacto con ese usuario pasó a ser el producto en sí mismo, dando nacimiento a la estrategia llamada *Product-*

Led Growth, dónde todas las funciones de la compañía deben focalizarse en llegar al usuario usando como medio de comunicación al producto en forma exclusiva, con todos los desafíos que esto implica, y cuyo estudio es el objetivo de esta tesis.

1.2. Los pilares de la estrategia PLG

De acuerdo con la definición de *Esmartia* (agencia de marketing especializada en *inbound*¹⁶) el crecimiento liderado por el producto es una metodología comercial en la que la adquisición, expansión, conversión y retención de usuarios están impulsadas principalmente por el producto en sí mismo. Crea una alineación en toda la empresa entre los equipos en torno al producto, desde la ingeniería hasta las ventas y el marketing, siendo esta la mayor fuente de crecimiento sostenible y escalable. (Perez, Esmartia, (n.d))

A la hora de analizar cuáles son los componentes claves que deben estar presentes para aumentar la probabilidad de que el modelo se aplique de forma exitosa, hay varios enfoques para tener en cuenta.

Por el lado de *Esmartia* se enumeran los siguientes componentes (Perez, Esmartia, (n.d)):

- **Minimizar la fricción**

Existe una tendencia a buscar un aprendizaje rápido y fácil, junto con la inmediatez en la obtención de resultados, que se ve exacerbada en los últimos años dónde el usuario final tomó cada vez mayor relevancia.

Ahí es donde entra en juego minimizar la fricción. La fricción inhibe el uso, y ciertamente limita la adopción dentro de las organizaciones. Estas son algunas de las formas en que se manifiesta en el producto:

- Un proceso de registro excesivamente complejo,
- Falta de capacitación sobre incorporación y / o activación para que los nuevos usuarios se pongan al día rápidamente,
- Pedir a los usuarios que hagan demasiado, demasiado rápido,
- Funciones o pasos innecesarios,

¹⁶ *Inbound* – (mercadotecnia de atracción) Es una técnica de mercadotecnia diseñada para atraer a potenciales clientes ofreciendo información de su interés a través de diversos medios propios del marketing de contenidos. generando así conocimiento de marca e interés en sus productos.

- Limitaciones que impiden que varios usuarios dentro de una organización colaboren de manera efectiva,

Estos no son los únicos tipos de fricción que afectan el producto, y no se aplican universalmente. El perfilamiento de clientes y la implementación de herramientas de análisis que pueden identificar puntos de fricción dentro de los patrones de uso del cliente pueden ayudar a identificar dónde estos problemas podrían estar limitando el crecimiento de tu producto.

- **Demostrando valor desde el principio**

No demostrar el valor desde el principio contribuye a la fricción, pero minimizar la fricción no es la única razón por la que resulta relevante el demostrar el valor del producto por adelantado. Una experiencia inicial positiva también es crucial tanto para convertir nuevos clientes como para construir el tipo de boca a boca que haga que te recomienden a otros.

Si se logra cumplir con el objetivo de que el producto sea fácil de usar y hacer que su atractivo sea obvio al instante, es mayor la probabilidad de éxito.

- **Uso de características y productos para impulsar la demanda**

Tener excelentes funcionalidades no es suficiente para asegurar el crecimiento, si las personas no las conocen o no pueden acceder a ellas y utilizarla eficiente y fácilmente. Sin embargo, el desafío es descubrir exactamente qué es lo que los clientes necesitan ya que en general, existe una variada gama de usuarios que tienen diferentes necesidades y diferentes flujos de trabajo.

Si bien es una simplificación excesiva decir que las características y el producto por sí solos pueden impulsar la demanda, ser proactivo al solicitar la opinión de los clientes y asignar sus ideas a las acciones en la aplicación permite generar buenos indicios sobre sus necesidades.

- **"Capa" de ventas y marketing en el uso del producto**

En el pasado, muchos equipos de ventas y marketing han operado independientemente de los grupos de productos y clientes. Estos silos realmente no sirven, y generan muchas situaciones en las que las ventas y el marketing parecen contar una historia muy diferente de la que sus productos pueden ofrecer. Esta inconsistencia entre los mensajes que recibe el usuario y la realidad generan una fuerte frustración.

Las empresas orientadas al producto permiten que el valor que brindan sus soluciones desempeñe un papel más activo en todo, desde las decisiones de desarrollo hasta las campañas de marketing. Cuando los productos se construyen para proporcionar un valor obvio y accesible, se incrementa la probabilidad de éxito.

Por el lado de *OpenView* reduce a 3 los pilares fundamentales de la estrategia (Craven, 2020):



Figura 4 - Pilares de PLG.

Recuperado de *OpenView* – Sección PLG el 26/3/2021: https://openviewpartners.com/product-led-growth/#section_1

Pilar 1: Diseño para el usuario final.

El usuario final es ahora quién ocupa el asiento del conductor, lo que significa poner delante de todo al usuario, sus problemas y comprometerse a realizar mejoras en el producto de forma de resolverlos consistentemente y de forma cada vez más eficiente.

Implica también mantener una escucha activa sobre las opiniones y necesidades del usuario, y la búsqueda de personalizar la experiencia de forma que el producto se adapte mejor para resolverlas de la forma más completa posible.

Este no es un proceso que se ejecuta una única vez, muy por el contrario, es un proceso iterativo que le permite a la compañía resolver un número cada vez mayor de necesidades de sus usuarios finales y permite a los usuarios “hablar” a través de

sus acciones, más que sus palabras. Esto último se apoya en la idea de que las acciones tienen mayor impacto que las palabras.

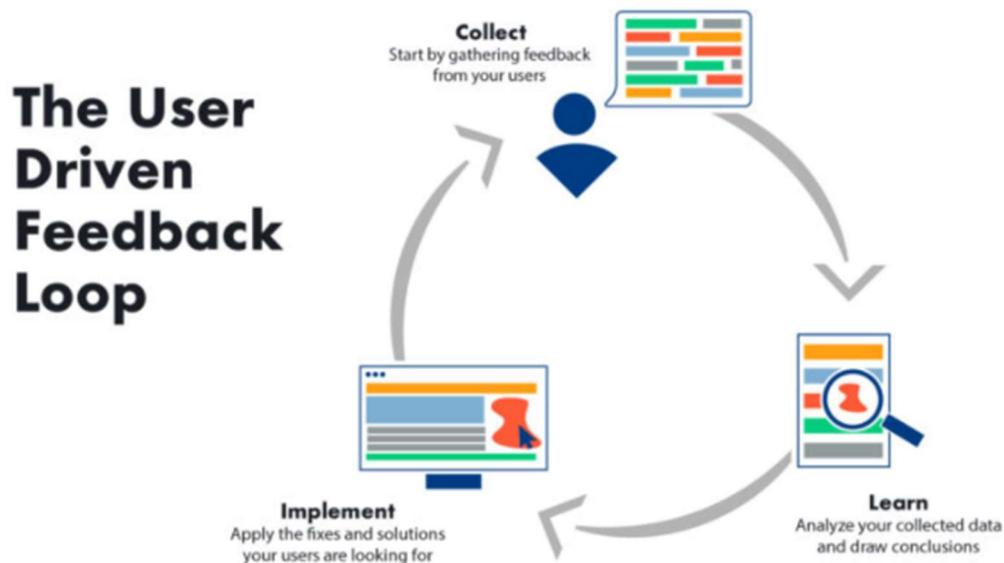


Figura 5 - Ciclo de Retroalimentación impulsada por el usuario.
Recuperado de OV Blog The 3 Pillars of Product Led Growth el 27/3/2021:
<https://openviewpartners.com/blog/pillars-of-plg/>

En la Figura 5 se puede observar el funcionamiento de un típico *feedback loop*¹⁷ que se compone de 3 etapas: (i) recolección de datos o *feedback*, (ii) entendimiento y análisis a partir de los datos recolectados e implementación de mejoras, (iii) arreglos y/o soluciones de acuerdo con el entendimiento de los datos de las etapas anteriores. Este camino vuelve a iniciar una y otra vez, generando un proceso de mejora continua del producto de forma de resolver más eficientemente los problemas del usuario final.

Luego de que se logra mantener este ciclo de retroalimentación vivo, aparece un poderoso concepto en esta estrategia: la personalización, arriba referida.

Pilar 2: Entregar valor antes de capturarlo.

Es importante entregar valor a los usuarios antes de esperar recibir algo a cambio. Este es el motivo por el que las compañías que aplican la estrategia *PLG* priorizan la entrega de valor en un tiempo corto. Una aplicación común de este concepto es permitir a los usuarios acceder al producto que antes de pagar, generalmente a

¹⁷ *Feedback Loop* significa bucle o ciclo de retroalimentación

través de pruebas gratuitas o modelos *freemium*¹⁸. Para entender mejor esto último se detalla a continuación el repertorio completo de tácticas de aplicación de este concepto (Matarranz, Conversisconsulting, 2021):

Free trial¹⁹: dar acceso gratuito a típicamente todo el producto que se está comercializando durante un tiempo limitado.

Freemium: ofrecer una versión limitada del producto por tiempo indefinido y versiones más completas de pago.

Open source²⁰ (**Código Abierto**): en el caso de productos de software, dar acceso abierto a parte del código fuente del producto para que los usuarios puedan usarlo gratuitamente, realizar desarrollos derivados y crear una comunidad.

APIs: en el caso de productos software, dar acceso programático a “componentes” de nuestra solución -datos, funcionalidad- para que desarrolladores e integradores puedan implementar nuevas soluciones sobre ellos y esto posibilite llegar a nuevos mercados.

Productos “señuelo”: publicar un producto gratuito de carácter viral y que atraiga a los clientes al verdadero producto. Este producto señuelo típicamente debe “vender el problema” que el producto real viene a solucionar. El ejemplo más clásico es el *Website Grader*²¹ que *HubSpot*²² publicó para evaluar gratuitamente el marketing online de sus usuarios, detectar carencias y prescribir como solución el producto de automatización de marketing *inbound* de la empresa.

Tal como se mencionó arriba hay una lista variada de tácticas para entregar valor al usuario antes de que comience a pagar, sin embargo, las dos primeras – *free trial* y *premium* - son las de uso más común y suelen confundirse, por lo que más adelante

¹⁸ *Freemium* es un modelo de negocio cuyo nombre proviene de la fusión de dos palabras en inglés “*Free*” (libre) y “*Premium*”, este sistema consiste en que se otorgue a los usuarios un servicio de manera gratuita, además de ofrecer la opción de que pueda adquirir mayores beneficios, es decir una licencia *Premium*.

¹⁹ *Free Trial* (significa prueba gratis) Corresponde a un producto o servicio que es ofrecido a los clientes de forma gratuita por un período limitado de tiempo.

²⁰ *Open Source* (o código abierto) hace referencia al software *open source* que es un código diseñado de manera accesible al público: todos pueden ver, modificar y distribuir el código de la forma que consideren conveniente.

²¹ *Website Grader* es una herramienta gratuita para evaluar sitios web en relación a diferentes aspectos (rendimiento, adaptabilidad móvil, SEO -facilidad para ser encontrado en la web - y seguridad).

²² *HubSpot* es un desarrollador y comercializador de productos de software basado en Cambridge Massachussets que ofrece una suite completa de herramientas de marketing, ventas y atención al cliente para empresas de todo tamaño.

se va a realizar un análisis detallado para entender cuando aplica una u otra junto con sus similitudes y diferencias.

Siguiendo con la temática de este pilar, si bien estos modelos de aplicación del concepto ayudan a poner en práctica la estrategia, dilatar el tiempo del pago no genera en sí mismo ningún valor. Algo más debe ocurrir entre el momento en que un usuario se registra y cuando ingresa sus datos de tarjeta de crédito: el usuario debe percibir valor del producto por sí mismo.

Para que esto suceda se deben resolver sus problemas o necesidades en un corto espacio de tiempo, u obtener un crítico *“aha moment”*²³ dónde un usuario entiende exactamente como un producto le permitirá mejorar su día a día.

Esto requiere no sólo que se creen funcionalidades que materialicen dicho valor, sino también eliminar cosas que lo distraen o crean barreras para que obtenga el valor principal.

Hay productos que pueden ser adoptados a través de la experiencia misma del usuario, lo que significa mantener una experiencia inicial con el producto lo más simple posible. Pero hay productos que requieren realizar contacto con un representante lograr dicho aprendizaje, es decir que para la entrega de valor se logre es necesario el contacto de un representante *customer success*²⁴ antes de que el equipo de ventas intervenga en el *“user journey”*²⁵.

Sin importar el modelo de contacto con el cliente (alto o bajo), el principio de reducir todos los obstáculos que impidan al usuario resolver de la forma más inmediata posible es la piedra angular que permite construir una compañía *PLG* de forma exitosa.

Pilar 3: Invertir en el producto con una intención *Go-to-Market*²⁶

²³ *Aha Moment* es la expresión en inglés de “momento Eureka” que significad ¡Lo he descubierto! Y se refiere a cuando se nos presenta la solución repentina a un problema o reto no descifrado hasta entonces.

²⁴ *Customer Success* es el departamento encargado de asistir a los usuarios de un producto de manera proactiva, para lograr deleitarlos y apoyarlos en su experiencia con el mismo, asegurando que lo aprovechen al máximo, incrementando la probabilidad de recurrencia y permanencia de los usuarios en el uso del producto o servicio.

²⁵ *User Journey* es la experiencia de las personas cuando interactúan con algo, generalmente un software. El user journey describe a alto nivel cada paso que los diferentes usuarios toman para completar una tarea específica en el sistema, aplicación o sitio web. Esta técnica muestra el actual proceso que atraviesa un usuario y revela oportunidades de mejora.

²⁶ *Go-to-market* es el plan de una organización que utiliza sus recursos internos y externos para entrar una propuesta de valor única a sus clientes y lograr una ventaja competitiva. El objetivo

De acuerdo con Mackey Craven, el costo inicial de desarrollar software es típicamente más alto que el de entregar un servicio profesional al primer usuario, pero luego de eso el costo marginal de entregar el mismo valor a un segundo usuario es tendiente a cero, lo que obviamente hace que el costo inicial sea altamente rentable a largo plazo. (Craven, 2020)

Lo anterior es lo mismo que ocurre con el costo de lanzar un producto al mercado. El costo de distribución, alta de usuarios y clientes, captura de valor en el uso del software es dramáticamente menor que haciendo lo mismo con servicios profesionales.

En las compañías *PLG* aplican este entendimiento a su estrategia *go-to-market* invirtiendo en el producto con la intención que sea el impulsor de los procesos de adquisición, conversión y expansión de la base de clientes. Esto lo logran a través de:

- Inversión en la obtención de datos sobre el comportamiento de los usuarios en el producto que le permita a los equipos monitorear, medir y analizar dicha información.
- Construcción de un área de crecimiento, responsable por asegurar que el producto por sí mismo mejore su distribución, disponibilidad y capacidad de capturar valor.
- Realizar experimentos de iniciativas *go-to-market* para incrementar las mejoras del “viaje del usuario”.

1.3. La entrega de valor antes del pago. *Free Trial* versus modelo *freemium*.

El modelo *freemium* y el *free trial* son no sólo modelos de precios, sino también estrategias de adquisición de clientes en las que habitualmente se basa el crecimiento impulsado por el producto (*Product-Led Growth*). (Matarranz, Conversis, 2021)

Es importante entender las diferencias y similitudes entre ambos modelos, ya que cada uno aplica a casuísticas diferentes. En la Tabla 1 se muestra un resumen de dicho análisis

final de una estrategia *go-to-market* es mejorar la experiencia del usuario ofreciéndole un producto superior y/o un precio competitivo.

	Free Trial	Freemium
Similitudes	Acceso gratuito al producto, con ciertas limitaciones, para que los clientes lo utilicen	
Límites	Tiempo	Funcionalidad / Características / Volúmenes
Beneficios para la empresa	Posibilidad de que los clientes evalúen, contratación (conversión) al final del período	Posibilidad de que los clientes evalúen, contratación (conversión) cuando su uso crece, difusión viral, posibilidad de monetizar usuarios gratuitos mediante modelos de negocio adicionales.
Ratio de conversión a pago	Alto	Bajo
Awareness²⁷ y ratio de registro	Bajo	Alto

Tabla 1- Diferencias entre el modelo free trial versus freemium

Recuperado el 18/4/2021 de: <https://conversisconsulting.com/2021/03/06/freemium-free-trial-similitudes-diferencias/>.

De acuerdo con lo indicado por Matarranz, tanto el modelo *freemium* como la prueba gratuita buscan que el potencial cliente pueda explorar y evaluar el producto y convertirse en cliente de pago.

Las principales diferencias entre *freemium* y *free trial* se pueden resumir de la siguiente forma:

- Duración de la gratuidad: la prueba gratuita tiene duración limitada, mientras que el plan gratis de *freemium* es por tiempo indefinido.
- Funcionalidades, características y prestaciones: mientras que en el plan *freemium* es siempre una versión más limitada desde diversos ejes: volumen, funcionalidades y características o soporte, por ejemplo. En cambio, en la prueba gratuita suele proporcionar un producto con las máximas funcionalidades, características y prestaciones.
- Ratios de conversión mucho más altos en prueba gratuita que en *freemium*.
- Ratios de *awareness* y registro: el primero refiere a qué parte del mercado potencial llega a la web de la compañía, mientras que el ratio de registro indica que porción de los que llegan se registran. En ambos ratios los planes *freemium* tienen una mejor performance, ya que esta oferta proporciona

²⁷ *Awareness* es un indicador de la estrategia de marketing de la empresa que consiste en lograr que la marca sea recordada y reconocida. También se le conoce como "conciencia de marca"

mayores alicientes (“gratis para siempre”) para acogerse a ella y comunicarla viralmente

Adicionalmente, resulta importante aclarar que estas tácticas no incompatibles por lo que pueden aplicarse conjuntamente bajo un esquema simultáneo, es decir con oferta a la vez tanto de un plan limitado gratuito (*freemium*) como de pruebas gratuitas para los planes de pago o bien bajo un esquema secuencial, es decir, en el que se les ofrece un plan *freemium* a los usuarios de la prueba gratuita que deciden no comprar, con el fin de mantenerlos involucrados.

Por último, resulta relevante explicar que modelo aplicar según las características de cada negocio que pueden hacer que una fracase y la otra tenga éxito. A continuación, se detallan las principales consideraciones: (Matarranz, 2021)

- Tamaño del mercado. En un modelo de prueba gratuita es posible que muchos usuarios no conviertan, pero todos los que acaban usando el producto van a pagar. En *freemium*, por el contrario, la mayoría de los usuarios no van a pagar, por lo que es importante tener en cuenta el tamaño de mercado y costos de mantener esquemas *freemium* que será menos recomendado cuando el tamaño sea menor.
- Facilidad para entender el producto y capturar valor. En productos de cierta complejidad, donde el valor no es muy obvio (por ejemplo, muchos productos *B2B*²⁸), el *freemium* puede ser una mejor opción que la prueba gratuita porque los usuarios disponen de más tiempo para experimentar y comprobar su valor. Este criterio tampoco es categórico porque cualquiera de las estrategias gratuitas puede ser complementada con otras técnicas (por ejemplo, un amplio repertorio de contenidos educativos o sesiones personales de demo, etc.) que facilitan esa comprensión del valor.
- Acumulación de activos del usuario a medida que se utiliza el producto. Algunos productos conducen de manera natural a que a medida que su uso avanza el usuario vaya acumulando activos. Si el volumen de esos activos se usa como criterio para forzar el paso a un plan de pago, esta característica va a contribuir a mejorar los ratios de conversión. Por otra parte, esta acumulación de activos puede dificultar la migración a un producto

²⁸ Negocio a negocio (del inglés *business-to-business* o *B2B*) hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista.

competitivo y aumentar los costes de cambio. Obviamente este comportamiento será mucho más intenso en el caso de *freemium* (donde el usuario tiene mucho más tiempo para acumular activos) que en la prueba gratuita

- Sesgos cognitivos de los usuarios. El *endowment effect* hace que una persona valore mucho más una cosa que posee que esa misma cosa cuando no la posee y puede aumentar la preferencia frente a los competidores por un producto que ya está usando. Este efecto se manifiesta más con el modelo *freemium* que con una prueba gratuita (donde el usuario probablemente no llega a tener esa sensación de propiedad). Y la aversión a la pérdida hace que las personas sobrevaloren enormemente el hecho de perder el acceso a algo. Este efecto se manifiesta más con la prueba gratuita que con el modelo *freemium* (donde el usuario no tiene la presión de una limitación temporal del acceso gratuito).
- Comportamiento viral entre los usuarios. Un aspecto crucial en modelos gratuitos es que los usuarios actuales constituyan un motor de adquisición de nuevos usuarios mediante la recomendación y la compartición. Esta capacidad viral es más relevante en el modelo *freemium* (que al fin y al cabo es un producto y como tal vale la pena compartirse) que, en la prueba gratuita donde los usuarios tienen menos oportunidades e incentivos para recomendar y compartir.

Además, existen otros factores que se deben tener en cuenta para elegir entre *freemium* o free trial: madurez del mercado, percepción de calidad, costos y posibilidades de monetizar a los usuarios gratuitos o fraude, entre otros. (Matarranz, 2021).

CAPITULO 2: CONDICIONES PARA APLICAR PLG.

Si bien en general aplicar esta estrategia es algo que podría resultar obvio para las compañías SaaS, no es suficiente cumplir con este requisito para lograrlo.

En este capítulo se recorrerán algunos datos que muestran que no todos los proyectos de software tienen éxito y por eso la necesidad de recurrir a la estrategia PLG, y luego se pondrá foco en entender cuáles son las condiciones y guías que deben tenerse en cuenta para alcanzar dicho éxito apoyándose en el enfoque PLG.

2.1. No todos son casos de éxito.

Según García Pujada, profesor de la *Barcelona School of Management*, hay muchas posibilidades de que los proyectos de software fallen por un sinnúmero de factores, siendo muchos de ellos evitable. (Pujadas, 2021)

Debajo se detallan datos que muestran algunos indicadores que grafican esta idea:

- Según el *Chaos Report*²⁹ 2020 sólo un tercio de los proyectos de IT se finalizaron exitosamente en ese año.
- Un reporte de *Mc Kinsey* indica que un 66% de los proyectos de software tienen sobrecostos (Michael Bloch, 2012), lo que según la envergadura del proyecto podría tener un alto impacto en la continuidad de una compañía.
- De acuerdo con un reporte de *Pendo*³⁰ el 80% de los *features*³¹ en productos de software son raramente o nunca utilizados, lo que implica un costo invertido sin retorno. En la figura 6 se grafica esta tendencia que se repite año a año.

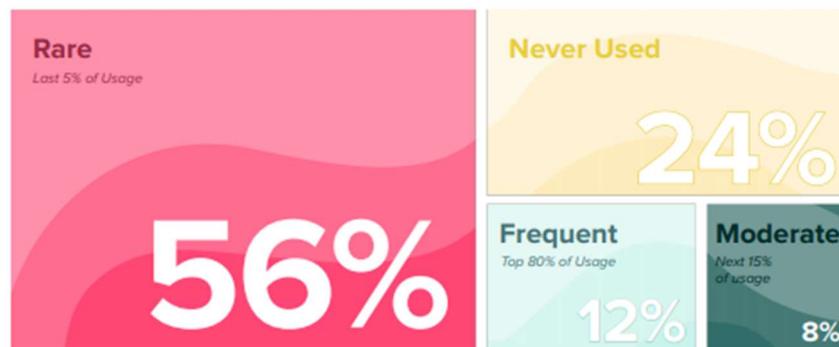


Figura 6 - Porcentaje de adopción / uso de funcionalidades.

Recuperado de 2019 Feature Adoption Report el 18/4/2021 de: <https://go.pendo.io/rs/185-LQW-370/images/2019%20Feature%20Adoption%20Report%20Digital.pdf>

2.2. Características de las compañías que pueden aplicar la estrategia PLG.

De acuerdo con OV blog hay al menos 8 características que generalmente se presentan en las compañías que desean aplicar esta estrategia, y son las siguientes: (Bartlett, Open View Partners, 2018)

1. **Condiciones adecuadas de mercado del producto.** Esto ocurre cuando:

²⁹ *Chaos Report* o Reporte del Caos en español, es un informe que realiza Standish Group, con la finalidad de medir el éxito y fracaso de los proyectos TI, siendo el informe más famoso de la industria y tomado como referencia en la ingeniería de software moderna

³⁰ *Pendo* es una aplicación de análisis de producto, que busca ayudar a las compañías de software a desarrollar productos que lleguen a los clientes. Esta herramienta busca mejorar la experiencia de usuario y lograr encontrar nuevas ideas que guíen a los equipos de producto

³¹ *Feature* en software es una herramienta que permite cumplir una función

- Los costos marginales de atender a cada usuario son bajos
 - El usuario juega un rol adicional de ser comprador del producto o uno de ellos, o al menos tiene influencia suficiente sobre quién toma la decisión de compra.
 - Las soluciones disponibles en el mercado no son las adecuadas para resolver los problemas y necesidades del usuario.
2. **El usuario percibe un alto valor en el producto y tiene disposición para utilizarlo regularmente.** Esto implica que el producto le permite realizar sus tareas diarias de forma eficiente y la experiencia puede ser personalizada para el usuario individual.
 3. **El usuario percibe el valor rápido y fácilmente con poco o ninguna ayuda de personas del lado de la compañía.** El producto se integra fácilmente con otros productos del ecosistema del usuario y es muy claro que es lo que el producto hace, siendo necesaria sólo una breve explicación. Los usuarios pueden usar el producto sin crear una cuenta y el valor inicial es real, no una cuenta *demo*³² con información *dummy*³³.
 4. **Los *paywalls*³⁴ del producto aparecen luego de generar el real valor que reciben los usuarios** y el precio escala en la medida en que el uso se incrementa y se distribuye un mayor valor. Se ofrece el producto gratis para mostrar valor y construir credibilidad como parte del proceso de venta. Cuando el usuario necesita mayor sofisticación, los equipos de *customer success*³⁵ y ventas directas se involucran para complementar dicho proceso.
 5. **El producto tiene funcionalidades que le permiten darse a conocer en el mercado,** ejecutar el proceso de venta y hacer el *onboarding*³⁶ de los nuevos usuarios. Esto implica lo siguiente:

³²*Demo* es un prototipo, versión incompleta o de evaluación de un determinado programa informático con el fin de mostrar la idea de funcionamiento y demostrar sus funcionalidades.

³³*Dummy* o datos ficticios – así se denomina a la información benigna que no contiene datos útiles, pero sirve para reservar espacio donde los datos reales están nominalmente presentes

³⁴*Paywalls* son barreras de pago digital configuradas para cierto tipo de ofertas digitales. Los usuarios solo pueden acceder al contenido que hay detrás tras pagar una cuota o contratar una suscripción.

³⁵ *Customer Success* es el departamento encargado de asistir a los usuarios de un producto de manera proactiva, para lograr deleitarlos y apoyarlos en su experiencia con el mismo, asegurando que lo aprovechen al máximo, incrementando la probabilidad de recurrencia y permanencia de los usuarios en el uso del producto o servicio.

³⁶ *Onboarding* es el aterrizaje o acogida de un nuevo empleado o usuario en una empresa o producto. La forma en la que se produce esta incorporación va a influir en gran medida en el tiempo que la persona va a permanecer en la organización o usando el producto, según el caso.

- Los usuarios tienen un fuerte incentivo a invitar a otros a usar el producto, y esto resulta muy fácil (potencialidad viral)
 - El producto comunica automáticamente a través de canales fuera del producto le entrega de valor adicional y trae usuario nuevamente al producto.
 - El producto monitorea el comportamiento de los usuarios y hace recomendaciones al usuario para proveer valor adicional
 - Los usuarios pueden conectarse con otros usuarios para intercambiar ideas desde el mismo producto.
6. **El equipo de marketing espera lograr nuevos usuarios a través del producto**, en vez de a través del equipo de ventas. Esto ocurre ya que los usuarios descubren frecuentemente el producto cuando buscan resolver un problema y porque descubren lugares para aprender e intercambiar ideas con otros usuarios actuales y potenciales.
7. **El producto genera efectos de red**. Esto implica que: (i) mientras más gente utilice el producto en la red o compañía, más valioso será y (ii) mientras más servicios se conecten a la plataforma, más fuerte será el producto.
8. **Hay un *product champion*³⁷ fuerte en la compañía usando el producto para impulsar una fuerte adopción.**

Según OV Blog si la compañía abraza las 8 características arriba detalladas debería aplicar la estrategia *PLG*. (Bartlett, What is Product Led Growth? How to Build a Software Company in the End User Era, 2020)

Por su lado, Juan Antonio Corrales cree toda empresa que realmente quiera poner al producto como protagonista e impulsar su crecimiento a través de él tiene que prepararse para realizar los siguientes cambios: (Corrales, 2020)

- **Eliminar la intermediación**. Para que un producto realmente tenga valor, es clave que el usuario no tenga que tratar con múltiples intermediarios para llegar a él y descubrir sus funcionalidades y potencialidades.

³⁷*Product Champion* - es un alto dirigente o un ejecutivo de la empresa, que se encarga del desarrollo interno y promoción externa de algún bien o servicio que da la empresa. El rol del *product champion* es el de hacer que se superen todos los obstáculos dentro del equipo, además de convencer a otras personas que apoyen en la innovación de la empresa

- **Aplicar el *Design Thinking***³⁸. Uno de los aspectos fundamentales del *Product-Led Growth* es solucionar de manera efectiva los problemas de los clientes, lo que nos plantea un cambio de mentalidad. No se trata de persuadir y vender a toda costa, sino de experimentar un proceso de investigación, aprendizaje y concepción que permita comercializar un producto que realmente pueda ser un vehículo de atracción y crecimiento. En ese sentido, el modelo *Design Thinking* es muy útil. Esta mentalidad, que nació en el mundo del diseño gráfico, traspasó dicha área y se convirtió en una filosofía empresarial, basada en solucionar problemas a una o varias personas a través de la concepción de un producto.
- **Cambios de paradigmas de marketing.** Este es uno de los puntos clave para una correcta implementación de *Product-led Growth*. De nada vale decir que colocar al producto como foco principal si se mantienen los mismos paradigmas del marketing tradicional. Al tratarse de una estrategia de lanzamiento, el *PLG* debe responder a las preguntas fundamentales del mundo de la mercadotecnia a la hora de presentar un producto al mercado, pero desde un enfoque distinto y novedoso.
 - ¿Quién comprará el producto? Aquí debes tener claro que no se venderá a simples consumidores o compradores, sino a usuarios que demandan una buena experiencia, satisfacción y resolución de sus problemas.
 - ¿Dónde se difundirá el producto? Las publicidades en medios masivos no son trascendentales para el *PLG* en este punto. Lo realmente importante es hacer felices a los usuarios para que estos promocionen “boca a boca” y de manera orgánica.
 - ¿Por qué se comprará el producto? En este punto no debe darse el primer lugar al precio del producto ni a su calidad desde un punto de vista genérico. El enfoque es que el usuario objetivo adquirirá el producto por ser confiable, ofrecer valor y, sobre todo, porque es capaz de solucionar su problema.

³⁸ En términos prácticos, el pensamiento de diseño o *Design Thinking* es una manera de trabajar en grupo que maximiza la creatividad colectiva. En términos académicos hace referencia a los procesos cognitivos, estratégicos y prácticos mediante los cuales se elaboran los conceptos relacionados con el diseño (propuestas de nuevos productos, edificios, máquinas, etc.).

- ¿Cómo comprarán el producto? Si bien esta respuesta depende del tipo de empresa y su público, entre otras cosas, el enfoque al implementar el *Product-led Growth* es que el usuario tenga la posibilidad de comprar dentro del mismo producto o, al menos, luego de experimentarlo previamente.

- **Integración entre departamentos.** *PLG* es una metodología novedosa y desafiante, que cambia el orden en que tradicionalmente hacen las cosas muchas empresas. Por ese motivo, es indispensable la integración de prácticamente todos los miembros de la organización. De alguna manera, el *PLG* es un valor que debe inculcarse en la cultura organizacional y en el *mindset*³⁹ de directivos y colaboradores.

Es especialmente importante que se relacionen los equipos de Marketing, Ventas, Tecnología y *Customer Success*⁴⁰, pues todos ellos en conjunto abarcan las áreas de interés de la filosofía del *Product-Led Growth*.

Por su lado Felipe Barbosa, adiciona a la lista anterior un punto más: (Barbosa, 2019)

- **Calidad de los datos recolectados:** La información debe ser muy buena o al menos tener una estructura tal que permita organizarlos en caso de ser necesario realizar cambios.

Esta misma idea es compartida por Olson, que indica debido a que en las organizaciones *Product-Led*, en el producto es donde sucede el primer paso relevante en el proceso de compra, es importante tomar decisiones basadas e inspiradas en datos al pensar en la construcción de productos digitales. Esto ayuda a construir mejores productos y entregar mejores experiencias, hasta lograr una evolución hacia el producto sin el que los clientes ya no puedan vivir. (Olson, 2021). Además, enumera una lista de preguntas básicas que deben tener una respuesta para poder implementar la estrategia *PLG*:

- ¿Cuál es el cliente ideal?

³⁹ *Mindset* o una mentalidad es un conjunto de supuestos, métodos o notaciones sostenidas por una o más personas o grupos de personas. En psicología cognitiva, una mentalidad representa los procesos cognitivos activados en respuesta a una tarea determinada

⁴⁰ *Customer Success* es el departamento encargado de asistir a los usuarios de un producto de manera proactiva, para lograr deleitarlos y apoyarlos en su experiencia con el mismo, asegurando que lo aprovechen al máximo, incrementando la probabilidad de recurrencia y permanencia de los usuarios en el uso del producto o servicio.

- ¿Se realizan preguntas claras y relevantes durante el flujo de *onboarding*⁴¹ y a lo largo del uso del producto?
- ¿Se puede distinguir que tipo de usuarios son los que tienen más chances de pagar por el producto?
- ¿Se conoce cuales son los pasos claves que realizan los mejores usuarios en el producto que permita servir como parámetro para comparar con otros usuarios?
- ¿Se encuentra identificado qué lleva a un cliente a hacer *churn*⁴²?

Lo anterior permitirá formar la imagen de cómo se constituye el *PQL*⁴³ del producto.

Por su lado, Tom Reliham de Pendo, hace una analogía con la pirámide de necesidades de Maslow para construir una organización product led.

Ser *Product Led* significa poner al producto en el centro de todo lo que hace una compañía y cada parte de ella. Es un enfoque poderoso que las compañías más exitosas del mundo han adoptado, pero como en la famosa pirámide de Maslow, cada pieza de la estrategia *PLG* se basa en que el paso anterior se encuentra sólidamente establecido de forma tal de forma la bases fundacionales para implementar este enfoque.

Debajo en la Figura 7 se pueden visualizar los diferentes pasos a considerar para la implementación y el orden en que deben implementarse los mismos, iniciando por los fundacionales para subir hacia la cima de la pirámide.

⁴¹ *Onboarding* es el aterrizaje o acogida de un nuevo empleado o usuario en una empresa o producto. La forma en la que se produce esta incorporación va a influir en gran medida en el tiempo que la persona va a permanecer en la organización o usando el producto, según el caso.

⁴² La tasa de cancelación o abandono habitualmente utilizado en el ámbito de clientes en este ámbito es un término empresarial que hace referencia a la migración, rotación o cancelación de clientes.

⁴³ Los *PQL* o *Product Qualified Lead* funcionan a partir de la muestra de un producto. Se trata de ofrecer a los usuarios que se han contactado a través de algún canal, una prueba gratuita y limitada para potenciar la creación de un valor para el cliente antes de realizar ninguna acción.

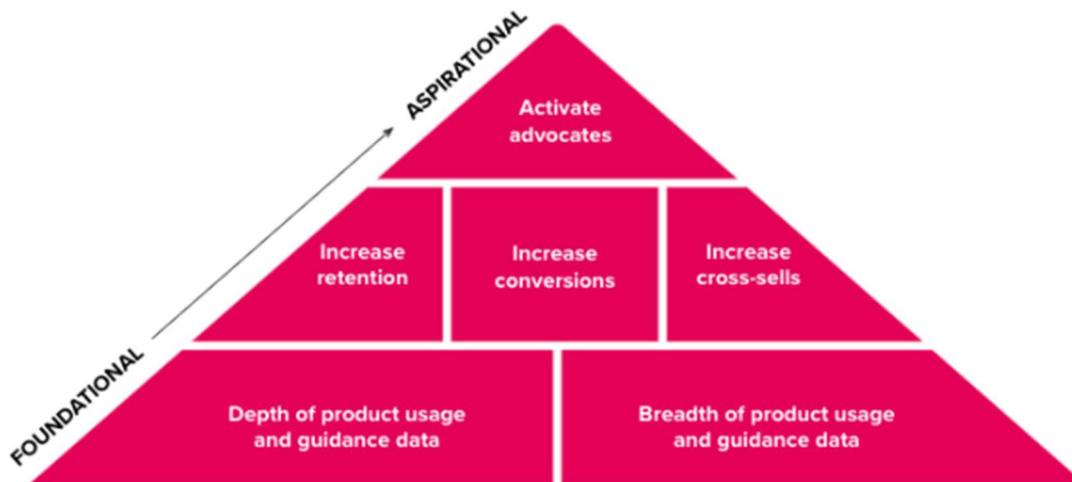


Figura 7 - Pirámide de Jerarquía de necesidades para la implementación de PLG. Recuperado el 24/4/2021 de <https://www.pendo.io/pendo-blog/the-product-led-organizations-hierarchy-of-needs/>

Esto se puede resumir que primero debe entenderse profundamente la forma en que el producto es utilizado antes de que se pueda empezar a aplicar una estrategia de product-led, a fin de generar un resultado comercial positivo y así lograr identificar a los mayores defensores del producto para activarlos proactivamente. (Reliham, 2021)

2.3. El enfoque PLG no es para todo el mundo.

Si bien en general las compañías que aplican PLG son de software, también es posible implementarla en compañías de hardware, dónde Apple y Tesla son famosos ejemplos de éxito.

El punto en común que tienen todas las compañías mejor valoradas en todo el mundo es la cercanía con el cliente y un incesante impulso para aumentar al valor agregado que le generan a este. (Matarranz, 2021)

Comprender realmente las necesidades de sus clientes y esforzarse por complacerlos construyendo grandes soluciones para satisfacer esas necesidades, es el corazón de las compañías impulsadas por el producto.

El crecimiento impulsado por el producto ofrece diferentes perspectivas en mercados *B2C*⁴⁴ y *B2B*⁴⁵:

⁴⁴ Negocio a consumidor (del inglés *business-to-consumer* o *B2C*) se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final. B2C es el tipo de operación que realiza una compañía cuando los clientes son muchos y donde se espera un predominio de la dirección de mercadotecnia

⁴⁵ Negocio a negocio (del inglés *business-to-business* o *B2B*) hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista

- **B2C:** en mercados de consumo, donde el usuario es típicamente el comprador, se pueden capturar más fácilmente los beneficios del *PLG*.
- **B2B:** en mercados de empresa es más habitual la compra compleja (los usuarios no son necesariamente los compradores y aquéllos pueden tener una influencia pequeña en el proceso) y entran en juego otros factores: políticos, autonomía de unidades de negocio/departamentos, exigencias de compatibilidad e integración, objetivos corporativos, etc. Como ya es sabido, las razones por las que usuarios y ejecutivos compran un producto pueden ser muy diferentes y dependiendo del caso prevalecerán unas u otras. Estas diferencias pueden limitar la aplicabilidad de un enfoque *PLG* puro.

En realidad, para que el *Product-Led Growth* encaje en un negocio se deben tener en cuenta dos ejes:

- **Que el producto sea fácil de adoptar por los usuarios.** Esto ocurre cuando se reúnen las siguientes condiciones:
 - El producto tiene un caso de uso para el usuario individual muy definido, claro y valioso.
 - La propuesta de valor inmediata para el usuario final debe ser lo suficientemente convincente como para que decida adoptarla por sí mismo.
 - Los usuarios perciben inmediatamente el valor del producto para ellos, tienen su “momento ahí” y se crea un hábito de uso de manera natural.
 - El usuario final puede adoptar el producto sin un proceso de implementación de gran envergadura que requiera recursos profesionales especializados.
- **El producto no requiere una compra corporativa,** típicamente compleja, mediante un comité con decisores de negocio, validadores, etc.
 - No es necesario que el producto permita alcanzar unos objetivos y conseguir unos resultados de negocio (*KPIs*, *ROI*⁴⁶) a nivel corporativo.
 - No hay costes por usar varios productos que cubran las mismas necesidades en diferentes áreas de la organización (no es necesario

⁴⁶ *ROI* - El retorno sobre la inversión (*return on investment*) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación con la inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

estandarizar) y el producto se puede comprar de manera individual o departamental, no centralizada.

- Los productos no requieren de una estandarización, validación y autorización a realizar por un departamento centralizado.

En función de estos ejes es posible encontrar cuatro casos, tal como se muestran en la figura 8 debajo:

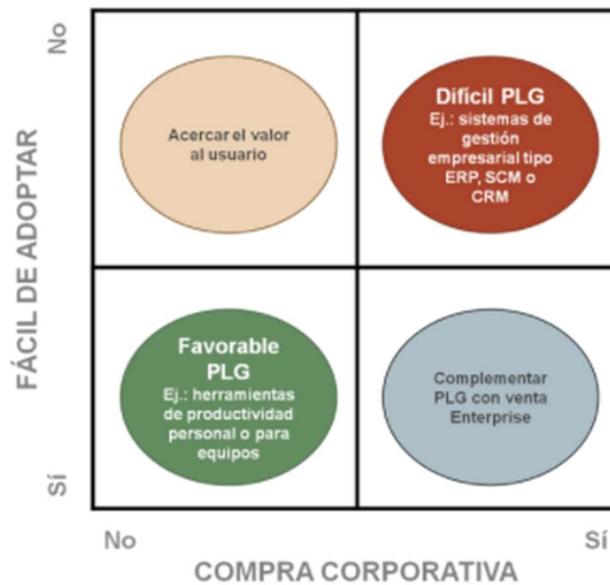


Figura 8 - Encaje del Product-Led Growth. Recuperado el 24/4/2021 de: <https://conversisconsulting.com/2021/01/16/product-led-growth-ventajas-limitaciones/>

- **Producto fácil de adoptar, compra no corporativa:** es terreno favorable para el *Product-Led Growth*. Ejemplos serían todo tipo de herramientas de productividad personal o para equipos.
- **Producto fácil de adoptar, compra corporativa:** este escenario exige complementar el *PLG* con tácticas de venta *top-down*⁴⁷ (venta Enterprise)
- **Producto difícil de adoptar, compra no corporativa:** este escenario exige “acercar el valor al usuario” mejorando su propuesta de valor, simplificando su uso y optimizando el *onboarding*⁴⁸ y la activación de los usuarios.
- **Producto difícil de adoptar, compra corporativa:** es el escenario más difícil para el *PLG* y exigiría una combinación de las acciones de los dos

⁴⁷ En las empresas top-down, la toma de decisiones va del vértice a la base y del centro a la periferia.

⁴⁸ *Onboarding* es el aterrizaje o acogida de un nuevo empleado o usuario en una empresa o producto. La forma en la que se produce esta incorporación va a influir en gran medida en el tiempo que la persona va a permanecer en la organización o usando el producto, según el caso.

escenarios anteriores. Ejemplos de este caso son los grandes sistemas de gestión empresarial tipo *ERP*⁴⁹, *SCM*⁵⁰ o *CRM*⁵¹.

Es importante tener en cuenta si el producto está en alguno de los cuadrantes “peligrosos” de la figura 8, ya que intentar implementar este enfoque puede tener un fuerte impacto negativo.

CAPÍTULO 3: BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CASOS DE ÉXITO.

En este capítulo se analizarán las bondades que genera la aplicación de la estrategia de crecimiento impulsada por el producto y se recorrerán algunos de los casos de éxito que comprueban el resultado que arroja la implementación de esta.

3.1. Beneficios de aplicar la estrategia de crecimiento basada en producto.

Las compañías que aplican la estrategia *PLG* - como *Slack*, *Expensify*, *Calendly* o *Dropbox* – tienen la capacidad de crecer más rápido y con mayor eficiencia, apalancándose en sus productos para crear un *pipeline*⁵² de usuarios activos que son convertidos en clientes pagos. (OpenView - Sección *PLG*, n.d)

Según se indica en el sitio de *OpenView Partners*, quienes acuñaron el término *Product-Led Growth*, las compañías que aplican esta estrategia tienen altas chances de estar entre las compañías de software más rentables. Como una forma de demostrar esto *OpenView* ha creado el *PLG Index*, que incluye una comparación entre los principales indicadores financieros de las compañías *SaaS* versus los del subgrupo de las compañías *PLG*, estando estas últimas por encima de las primeras

⁴⁹ *ERP (Enterprise Resource Planning)* o sistema de planificación de recursos empresariales es un sistema de información gerencial que integra y maneja muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

⁵⁰ *SCM (Supply chain management)* o administración de la cadena de suministros es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible.

⁵¹ *CRM (Customer Relationship Management)* o software para la administración o gestión de la relación con los clientes puede comprender varias funcionalidades para gestionar las ventas y los clientes de la empresa: automatización y promoción de ventas, tecnologías de almacenamiento de datos para agregar la información transaccional y proporcionar capa de reportería, tableros e indicadores claves de negocio, funcionalidades para seguimiento de campañas de marketing y gestión de oportunidades de negocio, capacidades predictivas y de proyección de ventas.

⁵² *Pipeline* o embudo de ventas es un concepto de marketing comercial que se refiere a las distintas fases por las que pasa una venta desde el primer contacto hasta la monetización.

en 8 de los 9 indicadores, tal como se observa debajo en la actualización realizada con los datos financieros existentes a agosto 2020 (ver Tabla 2 debajo).

Company	Enterprise Value (EV)	FY2020E Revenue	FY2020E Revenue Growth Rate	TTM Gross Margin	FY2020E FCF Margin	EV / FY2020E Revenue Multiple	FY2020E Rule of 40 (Growth + FCF Margin)	S&M Expense as Percent of Revenue (TTM)	R&D Expense as Percent of Revenue (TTM)
Shopify	\$120,924	\$2,623	66.2%	53.5%	7.0%	46.1x	73.2%	26.4%	21.3%
Zoom	\$83,391	\$2,314	271.6%	73.3%	38.5%	36.0x	310.1%	35.5%	8.0%
Atlassian	\$46,614	\$1,915	20.2%	83.3%	26.6%	24.3x	46.8%	18.6%	47.3%
DocuSign	\$39,414	\$1,379	41.6%	74.7%	12.2%	28.6x	53.8%	58.2%	18.8%
Twilio	\$36,644	\$1,598	40.8%	52.8%	-0.9%	22.9x	39.9%	32.6%	32.3%
Datadog	\$24,332	\$571	57.5%	78.3%	8.4%	42.6x	65.8%	36.8%	31.4%
Slack	\$17,319	\$872	38.3%	85.1%	-0.6%	19.9x	37.7%	64.0%	71.3%
Wix	\$15,795	\$966	26.9%	71.5%	12.9%	16.4x	39.8%	42.9%	32.5%
HubSpot	\$13,297	\$831	23.2%	80.8%	4.2%	16.0x	27.4%	50.7%	23.4%
Cloudflare	\$11,467	\$406	41.6%	77.3%	-22.6%	28.2x	19.0%	54.7%	33.1%
MongoDB	\$11,429	\$553	31.2%	70.7%	-10.3%	20.7x	20.9%	53.5%	35.1%
Zendesk	\$11,088	\$1,012	23.9%	73.8%	-0.6%	11.0x	23.3%	49.3%	24.8%
Fastly	\$9,605	\$297	48.0%	57.5%	-13.5%	32.4x	34.5%	33.7%	22.7%
Elasticsearch	\$9,179	\$548	28.3%	71.9%	-3.9%	16.7x	24.3%	47.8%	37.7%
Dropbox	\$8,537	\$1,901	14.5%	76.9%	24.4%	4.5x	38.9%	23.5%	39.9%
Smartsheet	\$5,914	\$371	36.9%	79.4%	-8.6%	16.0x	28.3%	64.3%	32.8%
SurveyMonkey	\$3,628	\$375	22.1%	76.4%	12.8%	9.7x	34.9%	44.5%	29.3%
New Relic	\$3,447	\$669	11.5%	81.8%	3.4%	5.2x	14.9%	55.2%	24.9%
Pluralsight	\$3,090	\$383	20.7%	78.9%	-6.8%	8.1x	13.9%	65.0%	28.6%
PagerDuty	\$2,100	\$208	25.2%	85.9%	-4.0%	10.1x	21.3%	56.4%	30.1%
PLG Index Median	\$11,448	\$750	29.7%	76.6%	1.4%	18.3x	34.7%	48.6%	30.8%
SaaS Index Median	\$5,171	\$452	17.1%	72.2%	6.4%	12.1x	26.2%	38.7%	21.1%

Tabla 2 - PLG Index creado por Open View Partners que compara indicadores financieros de compañías PLG versus SaaS.

Recuperado el 28/3/2021 de: <https://openviewpartners.com/product-led-growth-index/>

De acuerdo con Juan Corrales, cumplir con las claves para desarrollar la estrategia PLG y analizar constantemente el rendimiento a través de métricas, es sinónimo de éxito en su implementación. A su vez, un proceso exitoso de adopción permite generar los siguientes beneficios (Corrales, 2020):

- **Atracción de usuarios antes de que tomen una decisión**

Product-Led Growth es una estrategia sustentable, por lo cual sus resultados necesariamente no llegan en el corto plazo. Sin embargo, como resultado de implementar esta filosofía la cartera de clientes y contactos comerciales crecerá exponencialmente.

Esto será producto de que un gran número de usuarios serán atraídos a interactuar con el producto gracias a su reputación y/o presentación *self-service*⁵³. Y esto resulta una gran ventaja, ya que, si el producto realmente representa una solución para ellos, una vez que lo prueben, las posibilidades de que tomen una decisión favorable son muy elevadas.

⁵³ *Self Services* por su traducción en español Autoservicio es la práctica de servirse a uno mismo.

- **Crecimiento de valor de las empresas**

Si bien es muy posible que una compañía que adopte el *Product-led Growth* crezca más rápido que las que siguen estándares y principios tradicionales, la verdadera clave es la sustentabilidad que garantiza esta estrategia, tal como se detalla en los beneficios que se detallan a continuación.

- **Resultados sustentables**

Siguiendo con las ideas de Corrales, crecer a través del producto es, también, hacerlo con la garantía de que no se volverán a dar pasos atrás, pues los resultados conseguidos serán duraderos y no añadirán ningún tipo de contratiempos.

Gracias a la adopción de la estrategia *PLG*, las empresas atraen usuarios calificados o *PQL*⁵⁴, cuentan con los mecanismos necesarios para retenerlos y, además, promueven que el valor de estos aumente con el pasar del tiempo. A su vez, el producto de la empresa se posiciona en el mercado de forma transparente, basándose en las recomendaciones y referencias de cientos o, incluso, miles de usuarios satisfechos y felices.

- **Mayor índice de ingresos por colaborador**

Otro gran beneficio, que también se puede relacionar con el crecimiento sustentable, es que crecer de la mano del producto no requiere ampliaciones de nómina, en muchos casos.

Así, las compañías aumentan sus niveles de ingresos sin tener que aumentar su partida de gastos a raíz de una mayor cantidad de salarios.

De esa manera se puede valorar cada colaborador con mayor intensidad, estimulándolos a hacer más con menos como un reflejo de la mentalidad del *PLG* aplicada al avance del negocio.

Por su lado García Pujadas, resume las ventajas del crecimiento impulsado por el producto de la siguiente manera (Pujadas, 2021):

1. Motor de crecimiento dominante. Y esto implica 2 cosas:
 - **Embudo de conversión más abarcativo:** una prueba gratuita o modelo freemium abre la puerta a las personas al inicio en el recorrido del cliente logrando obtener mayor número de datos al momento de completar al

⁵⁴ Los *PQL* o *Product Qualified Lead* funcionan a partir de la muestra de un producto. Se trata de ofrecer a los usuarios que se han contactado a través de algún canal, una prueba gratuita y limitada para potenciar la creación de un valor para el cliente antes de realizar ninguna acción.

formulario de ingreso. Esto es mejor porque, en lugar de que los prospectos llenen el formulario solicitando una demo, ya están evaluando el producto.

- **Mayor escalabilidad.** Se pone más foco en mejorar el proceso de *onboarding*⁵⁵ en el producto para atender a más cliente, en vez de contratar un mayor número de ejecutivos de ventas.
2. Un CAC significativamente más bajo, lo que implica lo siguiente:
- **Ciclos de ventas más rápidos:** una vez que el usuario experimenta el valor del producto, más rápido se convertirá de usuario gratuito a cliente pago.
 - **Altos ingresos por empleado:** el general un producto de software por sí mismo permite escalar adecuadamente, pero con un enfoque basado en el producto, se puede hacer más con menos personas en el equipo.
 - **Mejor experiencia de usuario:** dado que el producto está diseñado para que las personas se incorporen a sí mismas, las personas pueden experimentar un valor significativo en el producto sin necesidad de ocupar tiempo de personas.

Pero más allá de todos estos beneficios que trae la adopción de una estrategia product-led que apuntan a lograr construir una producto que los usuarios amen, lograr reorganizar una compañía alrededor del producto, permite mejorar la comunicación, acerca a los clientes, genera mayor colaboración al dar a todos los equipos una visión en común sobre cuál es el objetivo, junto con único vehículo que permite llegar ahí. (Olson, 2021)

3.2. Casos de éxito de la aplicación de la estrategia

Hay compañías que han practicado la comercialización y atracción orientada por el producto, obteniendo grandes resultados a través de esta filosofía, que actualmente se consolidó como un concepto en sí a través del *Product-led Growth*.

Algunos ejemplos muy buenos sobre los que Corrales habla en *Rockcontent* son (Corrales, 2020):

- **Pinterest**

⁵⁵ *Onboarding* es el aterrizaje o acogida de un nuevo empleado o usuario en una empresa o producto. La forma en la que se produce esta incorporación va a influir en gran medida en el tiempo que la persona va a permanecer en la organización o usando el producto, según el caso.

A través de su servicio de red social, Pinterest permite que los usuarios creen y administren colecciones de imágenes a través de tableros personalizados y temáticos.

De esa manera, poniendo su herramienta en el centro del proceso de atracción y haciéndola cada vez más práctica, cercana e intuitiva para las personas, Pinterest ha alcanzado más de 250 millones de usuarios activos, con beneficios reales que superan los 500 millones de dólares.

- **Slack**

En el comercio *B2B* también existen muy buenos ejemplos del alcance y los resultados del *Product-led Growth*.

En el caso de *Slack*, se ha consolidado como una de las empresas SaaS de mejor posicionamiento a nivel mundial, dejando en jaque al ya anticuado email corporativo.

Esta empresa ha eliminado la intermediación y ha puesto en el primer lugar a su plataforma para gestionar trabajos y proyectos de forma colaborativa, que se caracteriza por su capacidad de moldearse a las necesidades de cada empresa.

Siguiendo esta filosofía, *Slack* logró (en menos de 7 años de historia) vender su producto al 43% de las empresas que están entre las 100 primeras posiciones de la lista *Fortune*, que agrupa a las 500 mayores compañías de capital abierto en Estados Unidos.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A fin de abordar este trabajo de investigación y de acuerdo con la metodología detallada por Sampieri se eligió adoptar un enfoque cualitativo aplicándolo a través de un diseño combinado de tipo fenomenológico e investigación – acción. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014)

Según Sampieri la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El propósito de este enfoque es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

Se decidió aplicar esta metodología ya que la misma resulta recomendable cuando el tema de estudio ha sido poco explorado, como es el caso de la implementación de la estrategia *PLG*, temática sobre la que hay escasa literatura a la fecha.

El diseño de la investigación de tipo fenomenológico se enfoca en la comprensión de una experiencia compartida, es decir que se exploran, describen y comprenden lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias sobre un determinado fenómeno, hecho o proceso, con el objeto de descubrir los elementos en común de tales vivencias.

Sampieri realiza una compilación de las ideas de Creswell, Mertens y Álvarez-Gayou, para establecer las premisas de los diseños fenomenológicos (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010):

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición, imaginación y en las estructuras universales para lograr aprender la experiencia de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (momento en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas que las vivieron) y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias).

Este abordaje fue combinado con un diseño de investigación-acción en el sentido que se intenta a través de lograr el entendimiento de las vivencias de los protagonistas de forma tal de realizar una compilación y evaluación de estas para aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. La investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Y finalmente el enfoque se combina con un muestreo de un caso tipo que también se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. En estudios con perspectiva

fenomenológica, en los que el objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social, es frecuente el uso de muestras de casos tipo. Con este fin se centró el análisis en una compañía de tecnología que inició hace unos meses un proceso de transformación para implementar la estrategia *PLG*. La metodología de recolección de datos apunta a indagar sobre la esencia de las experiencias, es decir: relevar a través de entrevistas lo que varias personas claves del proceso experimentan en común respecto a un fenómeno. Adicionalmente como metodología de recolección de datos a fin de indagar sobre la esencia de las experiencias se realizaron entrevistas lo que varias personas claves del proceso experimentan en común respecto a un fenómeno. Esto último se combinó con encuestas al resto de los integrantes de la organización, para obtener una visión completa de la experiencia.

CAPITULO 4: Análisis y contexto del caso de investigación: Sistemyc.

A fin de tener una perspectiva más realista de los desafíos que genera la implementación de la estrategia *Product-Led Growth*, se abordará el análisis del proceso que se encuentra transitando la *startup* de tecnología sobre la que será realizada investigación cualitativa.

A fin de guardar la confidencialidad de la información obtenida de la compañía y de las personas entrevistadas se han modificado los nombres y referencias con este objetivo.

4.1. Nacimiento de Sistemyc.

Sistemyc nació luego de que sus fundadores, Alfredo Casas y Santino Gómez participaran en 2018 de un programa de 3 meses en Y Combinator, una compañía inversora de capital de riesgo que ofrece la posibilidad de realizar un fondeo inicial en aquellos proyectos que resultan más prometedores, como parte final del entrenamiento.

Previo a aquel entonces, Alfredo y Santino habían co-fundado la compañía Rapero (una *fashion tech startup*) y fue con esta propuesta que lograron obtener el capital para impulsar el crecimiento de su proyecto. Sin embargo, gracias al entrenamiento recibido en los meses previos, detectaron que el emprendimiento que habían

iniciado no avanzaría exitosamente, por lo que debían modificar su enfoque, buscando un nicho más escalable.

En esa búsqueda, recibieron un llamado desde Rassi, que buscaba ayuda para encontrar una solución a los problemas de control sobre los flujos de cobranza que estaban teniendo un fuerte impacto en sus resultados. A partir de involucrarse en esta problemática, Santino y Alfredo decidieron crear Sistemyc, ya que descubrieron que era un denominador común en las áreas de control financiero, y en particular en la industria Bancaria, de Seguros y Pagos, entre otras.

Luego de Rassi llegaron otros clientes de diversos tamaños, destacándose el caso de MeLi, dónde pudieron expandir su solución a diversas áreas, generando un fuerte impulso que les permitió crecer en staff y buscar nuevas fuentes de financiación.

Sin embargo, luego de realizar una ronda de *fundraising*⁵⁶ detectaron que debían modificar su modelo de negocio que hasta ese momento se basaba en lo que se denomina “servicios profesionales”, ya que no permitiría el crecimiento exponencial que se buscaba. En ese entonces, el modelo buscaba generar el valor a través del entendimiento de las necesidades del cliente, para luego diseñar una solución que resolviera sus problemas.

El camino era claro: debían lograr productizar dichos servicios para alcanzar el crecimiento al que apuntaban.

4.2. Proceso de productización.

Gracias a la capacidad de adaptación de Sistemyc, en sólo 3 meses lograron lanzar al mercado un *MVP*⁵⁷ que permitiría a los usuarios automatizar por sí mismos sus procesos de conciliación y control financieros. Con este paso, la compañía logró convertirse en una empresa *SaaS*.

Para fortalecer el entendimiento de los usuarios sobre la propuesta de valor de la herramienta e impulsar la salida al mercado, se empezó ofreciendo pruebas gratis

⁵⁶ *Fundraising*: consiste en la actividad de captación de recursos que realizan las compañías para desarrollar sus ideas. En general una startup tiene diferentes rondas de financiación, iniciando con el capital semilla (proveniente de los fundadores y de uno o más inversores ángel) y luego captan a través de rondas llamadas Series A y B (en la etapa de crecimiento) y luego Series C (maduración) para llegar finalmente a la emisión en mercados públicos de capitales.

⁵⁷ En desarrollo de producto, el producto viable mínimo (*MVP*, del inglés *Minimum Viable Product*) es un producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro.

asistidas del producto, para ir encontrando las fricciones que este generaba, la capacidad para dar respuesta a las necesidades y problemas de los usuarios, etc. Mes a mes se lograron incluir nuevas funcionalidades a la herramienta, resolver los errores e inconsistencias generados por el sistema, implementar un proceso de soporte y de consulta para los usuarios, etc.

Aún luego de haber logrado imprimir el resultado de estos aprendizajes en el producto que se estaba creando, todavía faltaba lograr alcanzar el crecimiento exponencial. Gracias a la búsqueda constante de caminos y metodologías ágiles que permitieran lograr este objetivo se pudieron identificar oportunidades de mejora en ciertos procesos clave.

Entre los puntos más relevantes identificados se encuentran los siguientes: (i) los ciclos de venta aún era muy largos y costosos, (ii) había muchos actores que influenciaban la priorización del *backlog* de producto, (iii) el equipo de *Customer Success* no tenía una vía de comunicación directa, ni indirecta, con el equipo de desarrollo, (iv) el entendimiento de las necesidades del usuario que obtenían los diferentes equipos no era compartido y socializado para enriquecer el trabajo de los diferentes equipos, etc.

En el marco de estas observaciones, los fundadores de Sistemyc llegaron a la conclusión de que implementar una estrategia *Product Led Growth* permitiría a la compañía no sólo generar resultados exponenciales, sino también ordenar prioridades y objetivos alineados a toda la organización.

En el próximo capítulo se pondrá foco en entender cómo fue vivido ese proceso de transición, desde la percepción de sus protagonistas, para identificar desafíos, aprendizajes y oportunidades de mejora cuya detección ayude a mejorar las probabilidades de éxito de dicha transformación.

4.3. Ecosistema emprendedor

Para entender mejor el contexto dónde se desarrolla una compañía como Sistemyc se analizará a continuación el ecosistema emprendedor colombiano que ha permitido e incentivado el nacimiento y desarrollo de startups en este país. Luego se revisará la posición comparativa de Argentina para enriquecer el análisis.

El caso de Colombia es considerado excepcional, ya que ha sido un ecosistema en continuo crecimiento acelerado desde sus inicios y ha podido desarrollarse y crecer aceleradamente. Actualmente, el país tiene uno de los ecosistemas de

emprendimiento de mayor crecimiento regional e incluso uno de los de mayor celeridad en su crecimiento a nivel mundial (Santamaría, 2020).

Desde la década del 2000 se vienen generando diferentes programas tendientes a generar un ambiente propicio para que los emprendedores de Colombia tengan la oportunidad de llevar adelante sus ideas. (BBVA Innovation Center, 2015).

A continuación, se detallan sólo algunos de ellos para dar una idea de la formación de este ecosistema:

- **INNpulsa Colombia** Es un programa especial de Bancóldex, banco de desarrollo del Estado colombiano, que fue creado en 2012 con el objetivo de activar el crecimiento empresarial extraordinario jalonado por la innovación en el país. (Vesga, 2015)
INNpulsa Colombia estimula el surgimiento de nuevas empresas de alto potencial de crecimiento y da soporte a firmas que colocan la innovación en el centro de su estrategia.
- La **Corporación Ruta N** (más conocida como Ruta N) es una entidad pública, sin ánimo de lucro, que pertenece a la Alcaldía de Medellín, UNE⁵⁸ y EPM⁵⁹. Se creó con el ánimo de consolidar una economía del conocimiento en la ciudad para generar condiciones que favorezcan los negocios y el emprendimiento, apoyándose en las instituciones locales existentes. (Corporación Ruta N, s.f.)
- **Corporación Colombia Digital**. En el año 2002, bajo la normatividad vigente de ciencia y tecnología (Ley 29/1990, DL 393/1991), y con participación gubernamental, del sector empresarial y de la academia, nació la Corporación Colombia Digital con el objetivo de fomentar el uso y apropiación de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el país. Por casi 20 años, Colombia Digital ha trabajado en procesos de uso estratégico de la tecnología para transformar la sociedad, las organizaciones y el gobierno.
- **Colciencias** es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Promueve las políticas públicas para fomentar la *CTI* (Ciencia,

⁵⁸ UNE es una empresa de telecomunicaciones colombiana creada en 2006, propiedad de Grupo EPM y de Millicom International Cellular, S.A

⁵⁹ EPM o Empresas Públicas de Medellín, es una empresa industrial y comercial colombiana de propiedad del municipio de Medellín, creada el 6 de agosto de 1955. Es una empresa multilatinas prestadora de servicios públicos (energía, gas, agua), la más grande de Colombia en este sector.

Tecnología e Innovación) en Colombia. Las actividades alrededor del cumplimiento de su misión implican concertar políticas de fomento a la producción de conocimientos, construir capacidades para *CTI*, y propiciar la circulación y uso de los mismos para el desarrollo integral del país y el bienestar de los colombianos. (Colciencias, s.f.)

Luego de haber recorrido el ecosistema emprendedor colombiano, se hará un breve repaso comparativo de la ubicación relativa de Argentina y el resto de los países relevantes de Latinoamérica dentro de este contexto en base a un informe de *Rockstarts*⁶⁰ publicado en abril 2021, dónde se realiza un análisis comparativo de los procesos de inversión por país, quedando Argentina última en la lista, y Colombia en tercer lugar junto con Chile, tal como se muestra debajo. (Rockstarts, 2021)



Figura 9 - Comparación Deal flow por país (2015-2020). Extraído de un Estudio de Inversión publicado por Rockstarts en abril 2021.

Y finalmente a fin de enriquecer este análisis comparativo del contexto latinoamericano, se analiza también el ranking global Top 100 ecosistemas emprendedores en crecimiento (Genome, 2020), y se verifica que Buenos Aires es la 2° ciudad de la región con mayor talento emprendedor (7/10 puntos), detrás de Ciudad de México (9/10 puntos). Luego le siguen Bogotá y Santino de Chile (4/10 puntos) y, finalmente, Curitiba (1/10 puntos).

⁶⁰ Rockstart es una plataforma de apoyo a emprendedores de base tecnológica de Latinoamérica, que lleva más 5 años en la región y que tiene un programa de entrenamiento para emprendedores.

Sin embargo, en los otros 3 indicadores que se evaluaron – performance, financiamiento y alcance del mercado por ciudad, la capital argentina se encontró por detrás de las demás ciudades mientras que Bogotá recibe una de las calificaciones más alta en lo que respecta al último aspecto (alcance de mercado) (9/10), mientras que en performance y financiamiento recibió también muy buena calificación (6/10 y 7/10, respectivamente), lo que se explica por lo mencionado en la primer parte de esta sección. En las Figura 10 y Figura 11 se muestra la posición en el ranking de Buenos Aires y Colombia respectivamente para graficar lo comentado.

	Rank	Country	Continent	Performance	Funding	Market Reach	Talent
Warsaw	61-70	Poland	Europe	2	5	1	5
Kansas City	61-70	United States	North America	5	4	1	4
Hyderabad	71-80	India	Asia-Pacific	1	5	1	6
Budapest	71-80	Hungary	Europe	1	9	1	2
Richmond	71-80	United States	North America	4	3	4	1
Rome	71-80	Italy	Europe	1	5	4	2
Malta	71-80	Malta	Europe	4	1	9	1
Buenos Aires	71-80	Argentina	South America	1	4	1	7
Brisbane	71-80	Australia	Asia-Pacific	1	4	1	6

Figura 10 – Ubicación de Buenos Aires dentro del Ranking Top 100 Ecosistemas Emergentes publicado en el Informe Startup Genome 2020. Recuperado el 30/4/2021 de <https://startupgenome.com/reports/gser2020>

	Rank	Country	Continent	Performance	Funding	Market Reach	Talent
Columbus	31-40	United States	North America	9	6	7	1
Charlotte	31-40	United States	North America	9	5	8	1
Nanjing	31-40	China	Asia-Pacific	9	4	1	8
Indianapolis	31-40	United States	North America	7	7	5	6
Xiamen	31-40	China	Asia-Pacific	8	9	6	10
Bogota	31-40	Colombia	South America	6	7	9	4

Figura 11 - Ubicación de Bogotá dentro del Ranking Top 100 Ecosistemas Emergentes publicado en el Informe Startup Genome 2020. Recuperado el 30/4/2021 de <https://startupgenome.com/reports/gser2020>

CAPITULO 5: Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información.

En este capítulo se analizarán el material recolectado en el trabajo de campo a través de entrevistas a las personas claves del proceso de adopción de la estrategia PLG en Sistemyc, junto con la información obtenida a través de las encuestas realizadas al resto del equipo que forma la compañía

En función de las entrevistas realizadas se analizarán las vivencias compartidas por las cabezas de las diferentes áreas claves de la compañía en relación con las

características de la misma que le permiten iniciar el proceso de implementación de la estrategia *PLG* y cuáles entienden serán los beneficios más relevantes que obtendrá Sistemyc por esta migración. Adicionalmente se indagará sobre los principales desafíos que tiene y tendrá la compañía en general y las áreas que lideran en particular para finalizar dicho proceso, junto con los aprendizajes que se llevan de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras).

Por el lado de las encuestas, el foco estuvo en captar el nivel de entendimiento que tienen los participantes del proceso, el impacto que tuvo el cambio en su día a día, su percepción los desafíos, errores y aciertos del proceso, y dónde sienten que siguen existiendo oportunidades de mejora.

5.1 Análisis de resultados de las entrevistas a especialistas.

A continuación, se presenta una referencia sobre los líderes de las diferentes áreas de la *startup*⁶¹ de tecnología sobre la que se basó el trabajo de investigación:

Entrevistado 1: Alfredo Autos.

Ocupación Actual: *Chief Executive Officer*⁶² en Sistemyc.

Formación Profesional y breve resumen de su carrera laboral: Alfredo es Ingeniero en Sistemas y Computación recibido en la Universidad de los Andes (Colombia) en Colombia, con un Máster en Diseño de *Apps*⁶³ Interactivas en la IED de Barcelona. Desarrollo su carrera profesional como *CTO*⁶⁴ de Inclava Labs y Mesfix, y como CEO de Rapero. Desde hace casi 3 años se desempeña como *CEO* de Sistemyc, siendo el cofundador de esta compañía.

Entrevistado 2: Santino Gonzalez

⁶¹ *Startup* o empresa emergente. Así se denomina a las empresas de reciente creación, normalmente fundadas por un emprendedor o varios, sobre una base tecnológica, innovadoras y supuestamente con una elevada capacidad de crecimiento

⁶² *Chief Executive Officer* o *CEO* – corresponde a la traducción al inglés de Director o Gerente General de una compañía.

⁶³ *Apps* es la abreviación de *Applications* o Aplicaciones (Programas)

⁶⁴ *CTO* o *Chief Technology Officer* – corresponde a la traducción al inglés de Director o Gerente de Tecnología.

Ocupación Actual: *Chief Operating & Product Officer (COO⁶⁵ & CPO⁶⁶)* en Sistemyc
Formación Profesional y breve resumen de su carrera laboral: Santino es licenciado en administración de empresas en la Universidad de los Andes (Colombia) y posee un posgrado en Finanzas de la misma universidad. Trabajó en Endeavor Colombia durante casi 4 años como cabeza del Programa *Tech Startup Support*, y lideró un proyecto de Endeavor con *JP Morgan Chase Foundation* para dar soporte a emprendedores de tecnología. Cofundó Raperio en 2017 y luego Sistemyc en 2018 convirtiéndose en el *COO* y *CPO*.

Entrevistado 3: José Sergio Muñoz Caminador.

Ocupación Actual: *Head of Growth⁶⁷* en Sistemyc.

Formación Profesional y breve resumen de su carrera laboral: José Sergio es ingeniero industrial de la Universidad de los Andes (Colombia). Comenzó su carrera laboral en Citibank como Project Manager evaluando y liderando proyectos de tecnología. Luego se unió a Mesfix como *Chief Operating Officer* y luego como *Chief Marketing Officer*, para luego iniciar su participación en Sistemyc desde 2019. José es miembro de la *Kairós Society*, que es una organización que reconoce a jóvenes emprendedores graduados de las mejores universidades de más de 50 países.

Entrevistada 4: Tamara Suarez

Ocupación Actual: *Head of Operations* en Sistemyc.

Formación Profesional y breve resumen de su carrera laboral: Tamara es ingeniera industrial de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia). Desarrolló su carrera profesional durante casi 5 años en Ernst & Young (EY) Colombia, como *business consultant* con experiencia en planificación, gerenciamiento y ejecución de proyectos de transformación tecnológica y digital en diversos sectores como: Salud, Gobierno, Construcción, Manufactura y Energía. Se sumó al equipo de Sistemyc en noviembre de 2019.

Entrevistado 5: Jonas Manuel Heredia

⁶⁵ *Chief Operating Officer* o *COO* – corresponde a la traducción al inglés de Director de Operaciones

⁶⁶ *Chief Product Officer* o *CPO* – corresponde a la traducción al inglés de Director de Producto

⁶⁷ *Head of Growth* o director de crecimiento.

Ocupación Actual: *Chief Technology Officer (CTO)* en Sistemyc.

Formación Profesional y breve resumen de su carrera laboral: Jonas es Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Córdoba (Colombia). Tiene más de 7 años de experiencia liderando *startups*⁶⁸ de tecnología, tanto desde el desarrollo como implementación de software. Actualmente ocupa el cargo de *Head of Technology* o CTO de Sistemyc.

Entrevistado 6: Antonio Milan

Ocupación Actual: *Head of People Experience & Culture*⁶⁹ en Sistemyc.

Formación Profesional y breve resumen de su carrera laboral: Antonio es Psicólogo Organizacional de la Universidad del Bosque (Colombia) con más de siete años de experiencia en el área de Talento Humano liderando e implementando estrategias en áreas claves de Recursos Humanos. Desde hace casi 2 años lidera el equipo de People, Experience & Culture.

El siguiente cuadro sintetiza las principales definiciones de cada entrevistado respecto a los ejes de la entrevista junto con un resumen del marco teórico, en caso de aplicar:

⁶⁸ *Startup* o empresa emergente. Así se denomina a las empresas de reciente creación, normalmente fundadas por un emprendedor o varios, sobre una base tecnológica, innovadoras y supuestamente con una elevada capacidad de crecimiento

⁶⁹ *Head of People Experience & Culture* – Director de Recursos Humanos, incluyendo el liderazgo de la gestión de la experiencia de los colaboradores y la cultura organizacional.

ENTREVISTADOS	1. ¿Qué es a tu entender Product Led Growth?
Marco Teórico	<ul style="list-style-type: none"> * Es una estrategia donde todas las funciones de la compañía deben focalizarse en llegar al usuario usando como medio de comunicación al producto en forma exclusiva. * Dicho de otro modo es una metodología comercial en la que la adquisición, expansión, conversión y retención de usuarios están impulsadas principalmente por el producto en sí mismo.
Entrevistado 1: Chief Executive Officer	<ul style="list-style-type: none"> * es un mindset⁷⁰, una estructura de equipo, una manera de trabajar, dónde básicamente uno piensa con mentalidad de producto. * Otro componente clave es que el producto se distribuye a sí mismo, es un sistema que trae usuarios nuevos hacia el mismo producto de forma independiente. * Esto implica 3 elementos: (i) El mercado al que le agrega valor debe ser masivo, (ii) El proceso de adopción de esa tecnología debe ser claro, evidente, fácil y (iii) crear sistemas iterativos, cíclicos que permite expandir a través de la base de usuarios.
Entrevistado 2: Chief Operating & Product Officer	<ul style="list-style-type: none"> * Es una estrategia go to market, que busca empoderar el producto, y que el producto sea la manera de atacar el mercado. * busca que el producto sea el protagonista tanto en la creación de valor, como en impulsar el crecimiento, en la generación de nuevos usuarios, etc.
Entrevistado 3: Head of Growth	<ul style="list-style-type: none"> * Es una estrategia corporativa de crecimiento * dónde todo el ciclo de venta: adquisición, cierre, la construcción de confianza, retención, referencia y up selling se dan a partir de las características del producto * no a partir de la interacción con personas de la compañía.
Entrevistado 4: Head of Operations	<ul style="list-style-type: none"> * Es una estrategia de negocio a través de la cual todas las decisiones de la compañía se toman en función del producto * La experiencia cobra cada vez más relevancia para el usuario * Combinación interesante entre escuchar al consumidor, darle una buena experiencia * Esa experiencia esta soportada en una herramienta en una página, para que la escalabilidad sea mucho más grande.
Entrevistado 5: Chief Technology Officer	<ul style="list-style-type: none"> *Es una estrategia de mercado, que se basa en que la compañía crece en la medida en que el producto lo logre. * si el producto en su naturaleza, en su definición es lo suficientemente robusto la compañía crece * No depende de los vendedores, sino de la aplicación
Entrevistado 6: Head of People Experience & Culture	<ul style="list-style-type: none"> * PLG implica que pones a tu producto primero. No pones a las ventas primero sino al final del proceso, * lo que hace que el producto sea la forma principal en la que atraes, retenes, expandir, adquirir * producto que sea super fácil, que tenga un onboarding fácil de entender, que agregue valor antes de pedir valor. * Es una estrategia que reduce la fricción de entrada

ENTREVISTADOS	2. ¿Cuáles son las precondiciones que hacen posible aplicar la estrategia Product Led Growth? ¿y cuáles de ellas cumple Sistemyc?
Marco Teórico	<ul style="list-style-type: none"> * Condiciones adecuadas de mercado del producto. * El usuario percibe un alto valor en el producto y tiene disposición para utilizarlo regularmente * El usuario percibe el valor rápido y fácilmente * Los paywalls⁷¹ del producto aparecen luego de generar el real valor que reciben los usuarios * El producto tiene funcionalidades que le permiten darse a conocer en el mercado * El equipo de marketing espera lograr nuevos usuarios a través del producto * El producto genera efectos de red * Hay un product champion⁷² fuerte en la compañía usando el producto para impulsar una fuerte adopción
Entrevistado 1: Chief Executive Officer	<ul style="list-style-type: none"> * Un target masivo, idealmente compuesto por un buen porcentaje de <i>early adopters</i> para facilitar el proceso de distribución <i>PLG</i>. Por eso <i>PLG</i> está funcionando muy bien a empresas donde el mercado objetivo son desarrolladores, que se adaptan fácilmente a nuevas tecnologías. * Network⁷³ o Viral⁷⁴ Effects. Cuando se encuentran sistemas donde en el target hay una necesidad de comunicación, donde esté intrínseca esta funcionalidad permite hacer un vuelo más grande. * Conciencia del dolor que resuelve la herramienta, debe ser un tema de conversación
Entrevistado 2: Chief Operating & Product Officer	<ul style="list-style-type: none"> * La condición básica: producto autogestionable. El producto debe pedir existir y funcionar.

⁷⁰ *Mindset* o una mentalidad es un conjunto de supuestos, métodos o notaciones sostenidas por una o más personas o grupos de personas. En psicología cognitiva, una mentalidad representa los procesos cognitivos activados en respuesta a una tarea determinada

⁷¹ *Paywalls* son barreras de pago digital configuradas para cierto tipo de ofertas digitales. Los usuarios solo pueden acceder al contenido que hay detrás tras pagar una cuota o contratar una suscripción.

⁷² *Product Champion* - es un alto dirigente o un ejecutivo de la empresa, que se encarga del desarrollo interno y promoción externa de algún bien o servicio que da la empresa. El rol del *product champion* es el de hacer que se superen todos los obstáculos dentro del equipo, además de convencer a otras personas que apoyen en la innovación de la empresa

⁷³ *Network Effects* o efectos de red se usa para describir situaciones en las que el consumo de una persona influye directamente en la utilidad de otra, ya sean éstas positivas o negativas

⁷⁴ *Viral Effects* o efectos virales ocurren cuando se logra que la base existente de clientes consiga generar nuevos clientes idealmente de forma gratuita, a través de una recomendación, por ejemplo.

Entrevistado 3: Head of Growth	<ul style="list-style-type: none">* El producto de Sistemyc tiene características que pueden apoyar el proceso de adquisición de leads a partir de sus características* Sin embargo, los hábitos de compra de nuestro ICP exigen la presencia de un equipo comercial para generar ventas (procesos como <i>RFPs</i>⁷⁵ y <i>RFIs</i>⁷⁶),* construir una estrategia completamente enfocada en <i>PLG</i> es difícil.* deberíamos cambiar nuestro Product Market Fit para que alinee con una distribución <i>PLG</i>
Entrevistado 4: Head of Operations	<ul style="list-style-type: none">* Se hacían desarrollos a la medida que tenían muchos puntos en común, y se aprovechó ese conocimiento para productizar, y lograr más escala* Los usuarios pedían poder configurar por ellos mismos la herramienta - eso significa tienen la necesidad de tener este producto.
Entrevistado 5: Chief Technology Officer	<ul style="list-style-type: none">* Tener claro a quién queremos venderle.* Sin embargo hubo una inconsistencia entre el mercado teórico y el real.
Entrevistado 6: Head of People Experience & Culture	<p>Tiene dos condiciones principales</p> <ul style="list-style-type: none">* Tiene un Product Market Fit⁷⁷, es decir, cuál es el target al que puede atacar* Tener un producto que ya agregue ese valor* Es decir que gracias al producto que logramos con el <i>MVP</i>⁷⁸ y el posterior desarrollo ya podíamos lanzarnos a <i>PLG</i>

⁷⁵ *RFP (request for proposal)* es una petición, realizada a menudo a través de un proceso de licitación, de parte de una agencia o compañía interesada en el aprovisionamiento de una mercancía o servicio, a proveedores potenciales.

⁷⁶ *RFI (o Request for Information)*: su objetivo es recabar información sobre las capacidades de generales de varios proveedores, y generalmente precede a un *RFP*

⁷⁷ El *Product Market Fit* es el proceso mediante el cual una empresa define cuál será su público objetivo y estima la demanda que tendrá en un mercado en concreto. Es el grado en que un producto satisface esa demanda

⁷⁸ En desarrollo de producto, el producto viable mínimo (*MVP*, del inglés *Minimum Viable Product*) es un producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro

ENTREVISTADOS	3. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener gracias a la adopción de esta estrategia?
Marco Teórico	<p>1- Motor de crecimiento dominante</p> <ul style="list-style-type: none"> * Embudo de conversión más abarcativo * Mayor escalabilidad (gracias a procesos de <i>onboarding</i>⁷⁹) <p>2- Costo de adquisición de clientes mucho más bajos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ciclos de ventas más rápidos * Mejoras en ingresos por empleado <p>3- Mejor experiencia de usuario</p> <p>4- Mejor valuación de la compañía (que la hace más atractiva para los clientes)</p>
Entrevistado 1: Chief Executive Officer	<ul style="list-style-type: none"> * Retención, <i>stickiness</i>⁸⁰ que te permiten generar loops de crecimientos * Si la competencia es sales led, no <i>PLG</i>, hace más fácil ganar. * Tasa de crecimiento exponencial, a diferencia de sales led que es lineal. * Predictibilidad de los ingresos es más fácil de tenerlo en <i>PLG</i>, mientras que en sales led es más difícil, depende de si los negocios se cierran o no
Entrevistado 2: Chief Operating & Product Officer	<ul style="list-style-type: none"> * La razón se explica con una frase "<i>always ready for business</i>"⁸¹. Esa frase significa que no depende de nadie hacer negocio. * Aún para esquemas mixtos de product y sales led, acorta los funnels de venta y también ayuda a simplificar y acortar el funnel de expansión * Al empoderar el producto, uno puede crear flujos internos que incentivan el uso de la herramienta
Entrevistado 3: Head of Growth	<ul style="list-style-type: none"> * <i>PLG</i> genera más usuarios de una manera exponencial * se puede combinar con un enfoque <i>Sales Led</i>⁸², apalancándolo a través de features que generen comportamiento exponencial. * puede traer ciclos de crecimiento exponencial gracias a features que generen efectos de red (por ejemplo, compartir tableros)
Entrevistado 4: Head of Operations	<ul style="list-style-type: none"> * implementar la estrategia nos permitió mejorar nuestro entendimiento del mercado * también permite recorrer mejor los casos de uso, basándose en casos reales * se mejoró el entendimiento de lo que falta y el rumbo

⁷⁹ *Onboarding* es el aterrizaje o acogida de un nuevo empleado o usuario en una empresa o producto. La forma en la que se produce esta incorporación va a influir en gran medida en el tiempo que la persona va a permanecer en la organización o usando el producto, según el caso.

⁸⁰ *Stickiness* refiere por ejemplo al contenido publicado en un sitio web, el cual tiene el propósito de conseguir que un usuario regrese a aquel sitio web en particular o llamar su atención a través de definiciones y descripciones acerca de los temas de su interés y así conseguir que se mantengan periodos más largos de tiempo en aquel sitio.

⁸¹ *Always ready for business* significa en español: Siempre listo para los negocios

⁸² *Sales Led* es una estrategia de crecimiento dónde el proceso y equipo de ventas toman el asiento del conductor para generar el crecimiento. En un contexto *Sales-led* el éxito de la compañía depende de que tan bueno es el equipo de ventas

ENTREVISTADOS	3. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener gracias a la adopción de esta estrategia?
Entrevistado 5: Chief Technology Officer	<ul style="list-style-type: none"> * Escalabilidad no tener que estar contratando vendedores para vender más. * Es más llamativo para los inversionistas, y será más fácil llegar a las series A. * Facilita el enfoque de la empresa, ya que tenés a toda la compañía pensando en el producto.
Entrevistado 6: Head of People Experience & Culture	<ul style="list-style-type: none"> * Beneficio principal: la velocidad de crecimiento que se logra aplicando <i>PLG</i> en un <i>SaaS</i> * permite ampliar tu producto de fácil, porque por ejemplo en los procesos de venta tradicional generalmente se vende algo muy puntual * usuarios que vienen con una diversidad de problemáticas, lo que permite recaudar muchos más datos sobre posibles features

ENTREVISTADOS	4. ¿Cuáles son a tu entender los desafíos más importantes que tiene y tendrá la compañía en general para finalizar dicho proceso?
Entrevistado 1: Chief Executive Officer	<ul style="list-style-type: none"> * Dar vuelta esquema de precios y la adopción. Esto impacta duro los ingresos. Los frena, y puede dar de baja cosas pasadas existentes. * Definición de features de adquisición. Crear un producto <i>off the shelf</i>⁸³ no es tan trivial
Entrevistado 2: Chief Operating & Product Officer	<ul style="list-style-type: none"> * El primer reto es configurar organizacionalmente la empresa, de los equipos. * toma de decisiones, y las interrelaciones entre ellos, y pasar de una toma de decisión monolítica a una de microservicios, es un reto de management gigantesco * lograr que le estrategia sea exitosa, no es un tema de un día para otro. Hay un tema cultural, del management
Entrevistado 3: Head of Growth	<ul style="list-style-type: none"> * desafío buscar la compatibilidad entre el producto, mercado y canal de distribución * hoy el proceso de compra del mercado no encaja con <i>PLG</i>, por lo que deberíamos mover el mercado objetivo y por lo tanto el producto para construir un nuevo Product Market Fit.
Entrevistado 4: Head of Operations	<ul style="list-style-type: none"> * darnos cuenta que quienes tomas las decisiones y quienes utilizan la herramienta son diferentes, por lo que hay que encontrar la forma de lograr que los últimos tengan mayor influencia * esto es algo que se repite principalmente en compañías latinoamericanas, y es un desafío a resolver para lograr el éxito de

⁸³ *Commercial Off The Shelf Software* es un tipo de software que está diseñado para un grupo de personas grandes que no requiere personalización para su compra y uso, lo que lo diferencia de softwares diseñados a la medida. Sus características principales es que son de uso inmediato, no requiere cambios o elecciones diferenciales por consumidor, por lo que se diseña para ser accesible y de rápido uso

ENTREVISTADOS	4. ¿Cuáles son a tu entender los desafíos más importantes que tiene y tendrá la compañía en general para finalizar dicho proceso?
	esta estrategia * mejorar el entendimiento de como bajar al mínimo la interacción del usuario , mejorar y robustecer la experiencia * desde el punto de vista técnico necesitamos robustecer la herramienta para evitar bugs
Entrevistado 5: Chief Technology Officer	* habiendo crecido como empresa, hay que seguir manteniendo lo histórico y por otro lado generar cambios , esto genera un desafío mucho mayor debido al tamaño
Entrevistado 6: Head of People Experience & Culture	* no hay muchos ejemplos de PLG en Latinoamérica para usar como referentes * la estructura debe seguir la estrategia y si esta cambia rápidamente porque no sabes cómo se hace y por lo tanto, tienes que hacer cambios constantemente * va a generar cierta incertidumbre en los equipos, que se estén solapando equipos

ENTREVISTADOS	5. ¿Cuál es tu respuesta a la pregunta anterior, pero en relación al área que lideras?
Entrevistado 1: Chief Executive Officer	* Desafío principal (de la Tribu de <i>Aha Moment</i> ⁸⁴ en la que se involucró inicialmente como líder): la distancia entre lo que pide un cliente que llega masivamente por internet y el de " Sales-Led ". * Cuando no haces ninguna de las dos, llegas a punto dónde no generas valor
Entrevistado 2: Chief Operating & Product Officer	* Construir un set de datos que pudiera alimentarse en ese mundo cambiante y que le permitiera a todos acceder a los datos sin importar si se trata de gente técnica o no, lo que permite tener un conocimiento repartido * Nuevo reto: lograr visualizar y usar más la información para tomar mejores decisiones
Entrevistado 3: Head of Growth	* PLG exige más conocimiento sobre el producto y los tecnicismos en el proceso del cliente * Se aumentaron exigencias dentro de nuestro <i>ICP (ideal customer profile)</i> ⁸⁵ * Se buscó no realizar cambios dramáticos ya que en los equipos de venta cualquier movimiento afecta directamente su remuneración.

⁸⁴ *Aha Moment* es la expresión en inglés de "momento Eureka" que significa ¡Lo he descubierto! Y se refiere a cuando se nos presenta la solución repentina a un problema o reto no descifrado hasta entonces

⁸⁵ *ICP* (o Ideal Customer Profile, o, en español, Perfil del Cliente Ideal) es la descripción del consumidor que más se beneficiaría del producto o servicio que vende una compañía.

ENTREVISTADOS	5. ¿Cuál es tu respuesta a la pregunta anterior, pero en relación al área que lideras?
Entrevistado 4: Head of Operations	<ul style="list-style-type: none"> * El equipo de operaciones se desmotivó por no sentirse protagonistas en esta estrategia, así que el objetivo es lograr redireccionar su motivación * Lograr plasmar los aprendizajes de la operación a la estrategia
Entrevistado 5: Chief Technology Officer	<ul style="list-style-type: none"> * Requerimientos son muy cambiantes y van en contravía * Para Enterprise, se necesitan temas de infraestructura y seguridad, velocidad y volumen, cero bugs y esto genera un problema ya que somos una startup
Entrevistado 6: Head of People Experience & Culture	<ul style="list-style-type: none"> * El reto principal en el área de People es que todos los equipos estén alineados. Que la versión de Sistemyc de la que hablamos hoy quizás mañana cambie

ENTREVISTADOS	6. ¿Cuáles son los aprendizajes que te llevas de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras)?
Entrevistado 1: Chief Executive Officer	<ul style="list-style-type: none"> * Acierto: Esquema de equipos multidisciplinarios logramos que las personas se adueñen del producto * Aprendizaje #1: lo que no funcionó es lo que mejor funcionó, porque nos hizo entender que es lo que requería lograrlo. * Aprendizaje #2: no tendríamos que haber hecho una inversión de tiempo de equipos de desarrollo si aún no entendíamos con profundidad lo que queríamos
Entrevistado 2: Chief Operating & Product Officer	<ul style="list-style-type: none"> * Aprendizaje #1: PLG no es blanco o negro, no es binario, puede convivir con estrategias de <i>Go To Marke⁸⁶t</i>, si permea a la organización * Aprendizaje #2: Algo que ya conocíamos y olvidamos: la alineación que debe haber entre 4 elementos: canal de distribución, la generación de valor, la monetización y el cliente (mercado). * Error: Pensar que nuestros clientes podían tener un canal de distribución por internet cuando tienen nos flujos de compra muy complejos * Acierto #1: nos obligó a generar un producto que es mucho más encajable a ese mercado.

⁸⁶ *Go-to-market* es el plan de una organización que utiliza sus recursos internos y externos para entrar una propuesta de valor única a sus clientes y lograr una ventaja competitiva. El objetivo final de una estrategia *go-to-market* es mejorar la experiencia del usuario ofreciéndole un producto superior y/o un precio competitivo.

ENTREVISTADOS	6. ¿Cuáles son los aprendizajes que te llevas de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras)?
Entrevistado 3: Head of Growth	<ul style="list-style-type: none"> * Aprendizaje #1: es que nos preguntemos constantemente si cada actividad que ejecutamos concuerda con los hábitos de nuestro mercado, sus características y si realmente le estamos mejorando su experiencia en esos hábitos * Aprendizaje #2: Para crecer debemos balancear cuatro componentes claves: el mercado, con el producto (solución), el modelo de distribución y el modelo de monetización. En esta matriz el componente más difícil de cambiar es el mercado * Acierto #1: a nivel operativo - Enfocarnos en el usuario y en productizar nuestra solución. * Acierto #2: también a nivel operativo - Construcción de unos <i>squads</i> interdisciplinarios, que aumentó los niveles de comunicación y de velocidad de ejecución
Entrevistado 4: Head of Operations	<ul style="list-style-type: none"> * Aprendizaje #1 - A mejorar - toma de decisiones basadas en la intuición. debemos ser más críticos a la hora de plantear una estrategia * Aprendizaje #2: A mejorar - el entendimiento de las necesidades de los usuarios que están llegando. El público que llega tiene altos requerimientos de seguridad * Aprendizaje #3: identificar que tenemos distintos tipos de usuarios con diferentes necesidades
Entrevistado 5: Chief Technology Officer	<ul style="list-style-type: none"> * Aprendizaje #1: no se evaluó correctamente la aplicabilidad de la estrategia * Acierto #1: entender mejor la filosofía y el objetivo como empresa. Antes de haber movido toda la empresa hacia allá, no tenían mentalidad de crecimiento * Aprendizaje# 2: Error: inconsistencia entre la estrategia y la asignación de recursos (se fortaleció la operación en vez del producto)
Entrevistado 6: Head of People Experience & Culture	<ul style="list-style-type: none"> * Aprendizaje #1: darse cuenta de que no todas las decisiones pueden tomarse involucrando a todo el equipo. Los equipos deben participar en la definición del cómo, pero no en la definición del qué * Aprendizaje # 2: cuando hay tantos cambios estratégicos pero que siendo tan junior no logras entender el impacto, lo mejor es hacer que la comunicación sea muy puntual

Análisis de las respuestas de los entrevistados.

Las respuestas a la primer pregunta referida a la **definición conceptual del término PLG** se encuentran muy alineadas. En todas ellas se menciona el hecho de que se trata de una estrategia y que el producto es el absoluto protagonista de esta, destacándose en algunos casos su función como medio para la adopción, retención y expansión de usuarios, y en otros las características que debe reunir el

producto para lograr el objetivo que persigue esta estrategia, como ser fácil, intuitivo y robusto.

Adicionalmente muchos coinciden en la importancia de que el canal de comunicación y contacto con el usuario sea a través del producto, señalando que el equipo de ventas pasa a tener un rol secundario y solo aparece al final del proceso, luego de que el usuario ya recibió valor.

Por otro lado, resulta interesante la inclusión de términos como *mindset* y estructura de equipo ya que muestra la idea de que esta estrategia tiene un profundo grado de penetración en la cultura organizacional.

En línea con esto, se hace mención a una de las causas del surgimiento de la estrategia relacionada con la demanda de parte de los usuarios de ser más protagonistas, requiriendo una mejor experiencia y siendo vital escucharlos para lograr este objetivo.

Paralelamente, en algunos casos se mencionó la necesidad de que se apunte a un mercado masivo para asegurar el éxito de la implementación de la estrategia, siendo esto último uno de los inconvenientes más grandes que se encontró en esta implementación.

Todo lo comentado demuestra que las personas claves de la compañía tienen claro los conceptos principales de este enfoque, lo que a su vez resulta una de las palancas fundamentales para lograr la implementación exitosa del mismo.

Respecto de la segunda pregunta que apunta a recorrer las **precondiciones** que requiere la aplicación de esta estrategia, se mencionan diferentes aspectos, todos ellos relevante para lograr el objetivo planteado.

Algunos apuntan al mercado objetivo señalando en ciertos casos la necesidad de que este sea masivo y claro, y en otros, la importancia de la alineación del mismo con los demás elementos que definen la estrategia.

El otro elemento que fue mencionado por varios de los entrevistados fue la necesidad de que el producto sea autogestionable, que agregue valor al mercado al que apunta (lo que configura el *Product Market Fit*), y que esté preparado para generar y ser el medio a través del cual ocurre la adquisición de nuevos usuarios. Señalándose a estos dos últimos puntos, como cuestiones en las que se debe trabajar desde Sistemyc en pos de asegurar una implementación exitosa de la estrategia.

Al mismo tiempo, fueron enumeradas otras características como la importancia de que exista conciencia de los dolores que ataca el producto y esto se relaciona con lo que en el marco teórico se menciona como “percepción del valor” toda vez que el hecho de que el usuario tengan conciencia del problema que resuelve el producto, hace más fácil llegar a él.

También se mencionan los efectos de red, que resultan ser una de las palancas del efecto exponencial que se logra gracias a la implementación de esta estrategia.

Respecto de la alineación de estos elementos con la realidad de Sistemyc, dónde se ve la mayor oportunidad es en el caso del mercado al que se apunta, y que por sus hábitos de compra no correlaciona bien con este tipo de estrategias, y esto es parte de lo que determina que se deba repensar el plan de implementación de la misma, buscando caminos combinar el modelo con el de Sales Led, mientras se logra preparar el terreno para la aplicación de la estrategia de forma masiva.

Por el lado de los **beneficios** que se esperan obtener gracias a la implementación de la estrategia PLG, se observa coincidencia en las respuestas en relación a la posibilidad de lograr tasas exponenciales de crecimiento y mayor escala que otras estrategias como sales led, por ejemplo. Adicionalmente es casi unánime el entendimiento de que esta estrategia permite enfocar mejor a la compañía en el usuario y en el producto, que son piezas claves de la estrategia.

Como beneficios adicionales, se señalan mayor nivel de retención y el hecho de que genera una ventaja competitiva cuando el resto de los incumbentes del mercado tienen una estrategia Sales Led. Sumado a esto se indica la ventaja de acortar los funnels de conversión y la mayor independencia respecto de la intervención de personas, lo que se resumen en la frase “*always ready for business*”.

En cuanto a los **retos** tanto a nivel compañía como a nivel individual de cada área liderada por los entrevistados, se observan principalmente en el aspecto organizacional - cultural y en cuanto a la configuración del producto.

En lo que se refiere al primer aspecto, hay un consenso en que los principales desafíos a nivel compañía se encuentran en la gestión del cambio cultural que este proceso requiere, genera un reto gigantesco de *management*, ya que implica cambiar el mindset de los equipos, la forma en que se toman decisiones y la manera en que se estructuran los equipos, ya que la estructura debe seguir la estrategia y si la estrategia cambia rápidamente esto puede generar incertidumbre en los equipos.

No obstante, se identifica un desafío adicional que se presenta en compañías dónde ya se encuentra funcionando bajo una estrategia diferente, es lograr que ambas convivan al unísono, manteniendo lo anterior pero logrando ser suficientemente versátiles como para generar los cambios tendientes a implementar la nueva estrategia, sobre todo teniendo en cuenta lo disruptiva y desafiante que resulta esta última, desde que da vuelta el esquema de precios, generar la necesidad de fortalecer la experiencia de los usuarios y el producto desde el lado técnico.

En este orden de ideas, un desafío adicional lo genera el hecho de no tener un ejemplo tangible y cercano de aplicación de esta estrategia en Latinoamérica, y por otro lado, al ser el actual mercado objetivo, genera el reto de hacer encajar los hábitos de compra de las compañías de esta locación.

Con relación a los desafíos de las áreas lideradas por los entrevistados, el entrevistado 1 señala que el mayor reto lo genera lograr conciliar los diferentes requerimientos que tienen los usuarios que llegan desde internet bajo la aplicación de la nueva estrategia, versus los de los usuarios del producto bajo la anterior.

Por el lado de los datos, el entrevistado 2 señala como primer desafío genera un set de datos que se adapte a los constantes cambios que transita la organización, y por otro lado, lograr que los diferentes equipos empiecen a basar sus decisiones en datos.

En el caso del entrevistado 3, se identifica la exigencia de mejorar el nivel de entendimiento de las necesidades del usuarios, y evitar cambios dramáticos en los equipos de ventas dónde se afecta de forma directa su remuneración.

Por el lado de la operación, su líder identificó como un gran reto la necesidad de lograr motivar a su equipo luego de que la implementación de la estrategia tuviera un impacto negativo en relación a su percepción sobre su contribución al logro de una aplicación de la estrategia. Entiende que no integrar a la operación y sus aprendizajes a la misma resulta un error, por lo que el reto está en generar una sinergia en ese aspecto.

En el caso del *CTO*, se señala como el principal desafío, el hecho de que el cambio de estrategia genera requerimientos muy cambiantes desde el punto de vista técnico, y en algunos casos contradictorios en cuanto a que funcionalidad o desarrollo priorizar.

Y por último, desde el lado de *People*, el desafío en esta dinámica cambiante es lograr que toda la compañía esté alineada en cuanto a cuál es el objetivo ante cada

cambio, para asegurarse de que todos los equipos tengan un entendimiento alineado de cuál es el foco.

En relación a las visiones recibidas respecto de los **aciertos, aprendizajes y oportunidades de mejora**, resulta llamativo que lo relativo al entendimiento del usuario y profundización en el producto es considerados por algunos un acierto, y por otros un error que permitió lograr un valioso aprendizaje. Por ejemplo, en el caso de los entrevistados 2 y 3, encuentran que fue un acierto haber logrado guiar el foco de los equipos hacia el usuarios y/o producto. Sin embargo, el entrevistado 4 interpreta que esta es una oportunidad de mejora, señalando que debemos entender mejor a los usuarios que están llegando. Quizás esto último se relaciona con la opinión unánime de que hay una necesidad de alinear los 4 elementos de la estrategia, poniendo especial foco en la dupla “producto – mercado”, que en el caso de Sistemyc no sucedió, y este es uno de los principales aprendizajes señalado por los entrevistados. El hecho de haber querido imponer esta estrategia en un mercado cuyos hábitos de compra demandan un proceso personalizado (con *RFPs* y *RFIs*), lo que desalineaba con el canal de distribución; dónde el usuario y quién toma la decisión son diferentes personas y el primero generalmente no tiene influencia sobre el segundo, etc. Son algunos de los puntos señalados por los entrevistados 2 y 3 para reforzar esta apreciación.

Otro de los aprendizajes señalados por varios entrevistados, aplica a la necesidad de generar un mejor balance entre tiempo de análisis previo y ejecución del cambio de estrategia. En algunos casos se señala que se toman decisiones basadas en la intuición, sin los datos y sin el suficiente tiempo de análisis previo, como en el caso de la asignación de recursos de desarrollo sin tener un profundo entendimiento de las necesidades del usuario, ni los tipos de usuario. Sin embargo también, teniendo en cuenta la velocidad en que se logró este aprendizaje, el entrevistado 1 evalúa el aprendizaje con la frase *“lo que no funcionó es lo que mejor funcionó porque nos hizo entender que era lo que se requería para lograrlo”*, lo que podría interpretarse como una convalidación a la forma en que se tomó la decisión de aplicar la estrategia.

En otro orden de ideas, un aprendizaje interesante señalado por el entrevistado 2 es su entendimiento de que *PLG* no es binario, no es blanco o negro, y por lo tanto se puede aplicar en combinación con otras estrategias.

Por último, del lado del entrevistado 6, el foco de los aprendizajes se centra en las dinámicas de equipo, entendiendo por un lado que hay ciertas decisiones que no se pueden tomar de forma participativa, sino que deben formar parte de discusiones más específicas, para lograr ser más efectivos en el proceso. Por otro lado, se debe hacer foco en el nivel de profundidad en el que se entra a la hora de comunicar a los colaboradores más juniors de la organización, que normalmente se pierden cuando la comunicación no es muy concreta.

Del lado de los aciertos, algunos entrevistados coinciden en que la formación de equipos multidisciplinarios generó mucho valor para la compañía, enriqueciendo las decisiones gracias a la colaboración y participación de áreas como *USMs*⁸⁷, diseño, *front-end*⁸⁸, *back-end*⁸⁹ y *core*.

Por su parte, el entrevistado 5 resalta que un gran acierto que desencadenó la implementación de esta estrategia fue el de inculcar en los equipos una filosofía, una mentalidad de foco en el usuario y producto que permeó a toda la organización. Y finalmente, se señala por el entrevistado 2 el logro de haber generado la conciencia de buscar desarrollar un producto más encajable al mercado al que se apunta.

5.2 Análisis de resultados de encuestas realizadas.

Sección 1 – Datos Demográficos

A nivel demográfico se obtuvo información sobre la edad, lugar de residencia – teniendo en cuenta que Sistemyc tiene colaboradores en varios países de Latinoamérica, nivel educativo, áreas a las que pertenecen y antigüedad en la compañía, a fin de identificar si alguno de estos factores influye o se correlaciona con alguna tendencia en las respuestas obtenidas el resto de las secciones de la encuesta.

⁸⁷ *USM* o *User Success Manager* es la persona encargada de mantener el contacto con los usuarios de una empresa. Su función principal es la de asegurarse de que la experiencia del usuario con el producto sea la mejor posible y estar siempre disponible para solucionar cualquier incidencia o duda que pudiera surgirle

⁸⁸ El desarrollo web *Front-end* consiste en la conversión de datos en una interfaz gráfica para que el usuario pueda ver e interactuar con la información de forma digital usando HTML, CSS y JavaScript.

⁸⁹ El *Back-End* es la parte o rama del desarrollo web encargada de que toda la lógica de una página funcione. Consiste en el conjunto de acciones que pasan dentro de una web, pero que se puede ver

Con relación a esta primer sección, se observa que un 63% de los encuestados son menores a 29 años y el 90% reside en Colombia, sede de creación de la compañía. La gran mayoría de los participantes de la encuesta tienen un formación universitaria (66%) o un posgrado/ maestría (30%) y pertenecen mayoritariamente a áreas de tecnología (44%) y ventas (17%).

Y por último, poco más de la mitad de los encuestados tiene una antigüedad mayor a un año en la compañía (56%), lo que evidencia el fuerte ritmo de crecimiento que está teniendo la compañía.

Sección 2 – Visión sobre la implementación PLG

En esta sección de la encuesta se busca identificar cuál es el conocimiento de los colaboradores de Sistemyc sobre la estrategia, junto con su evaluación sobre desafíos y beneficios que genera esta.

La gran mayoría de los encuestados (90%) no tenía conocimientos de la estrategia previamente a que la compañía iniciara su proceso de implementación y esto se explica por lo novedosa que resulta esta, ya que su origen es relativamente reciente. Con relación a su conocimiento actual medido de 1 (Muy bajo) a 5 (Muy alto) se puede observar que la mayoría de los encuestados logró tener algún tipo de conocimiento (75%) y casi un 50% evalúa su conocimiento actual como alto y muy alto.

Si hacemos una combinación entre las respuestas obtenidas sobre los dos aspectos anteriores, podemos observar (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, debajo) que un 68% de los que no tenían conocimiento previo, al momento de responder la encuesta lograron tener un conocimiento intermedio sobre el mismo. Esto podría deberse al trabajo de concientización realizado por los

líderes de la organización y el equipo de *People* que trabajó en busca de este objetivo.

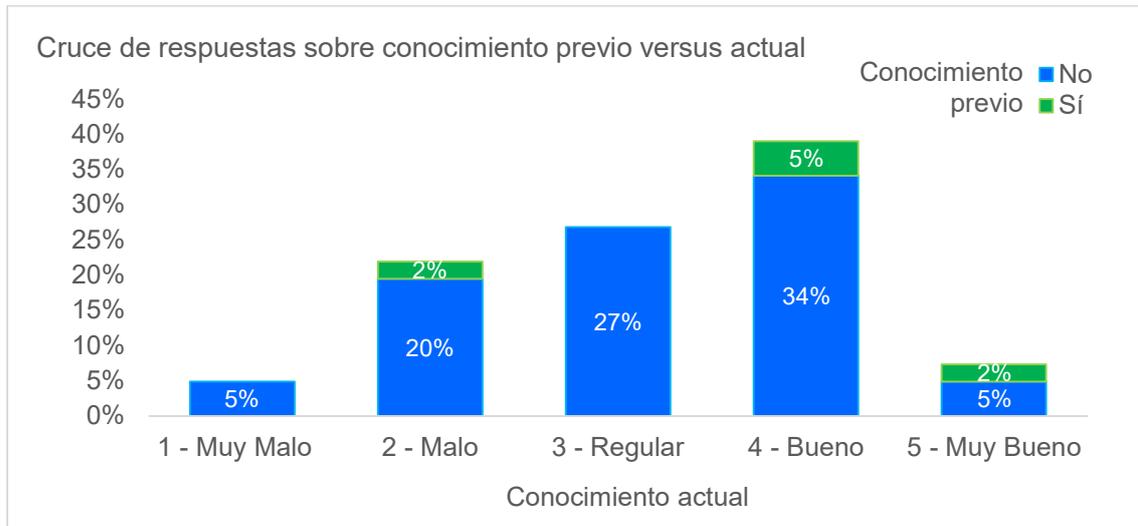


Figura 12 - Cruce entre respuestas sobre conocimiento actual y previo del término PLG

En cuanto a la identificación de las precondiciones que una compañía debería cumplir para embarcarse en un proceso de implementación de esta estrategia, se observa que las principales serían: (i) la percepción de un alto valor por parte del usuario (95% de los encuestados coincidió en que es una de las características principales), junto con (ii) la importancia de que esto suceda rápida y fácilmente (88%) (ver Figura 13 - Precondiciones para la aplicación de PLG, debajo).

Luego, hay bastante coincidencia en que es importante la autogestión del usuario en el proceso de adopción (63%) y la relevancia que se da a que el producto tenga características que le permitan generar viralidad (41%).

8. Indique las 3 opciones que identifique como las características ideales para implementar la estrategia PLG

41 respuestas

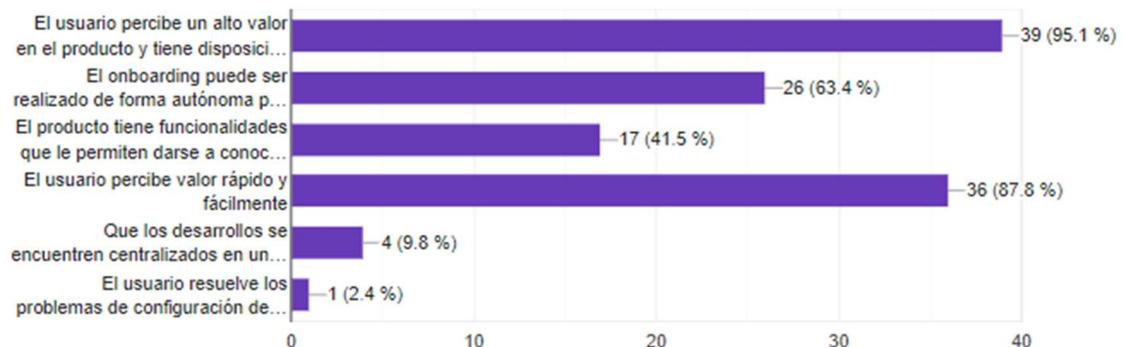


Figura 13 - Precondiciones para la aplicación de PLG

Con relación a los desafíos que tiene o tendrá la compañía para implementar la estrategia (ver debajo Figura 14), los encuestados identifican principalmente 4 desafíos: (i) lograr que los usuarios perciban valor rápida y fácilmente (37%), (ii) lograr entendimiento profundo del usuario y sus problemas (22%), (iii) modificar el comportamiento de compra del mercado *target* (17%) y por último (iv) alinear a toda la compañía poniendo en el centro al producto (15%).

De acuerdo a la percepción de los encuestados, se observa una menor o nula complejidad en generar efectos virales y en convertirse en una compañía *data driven*⁹⁰.

9. Por favor señala cuál es o será el principal desafío a enfrentar en el proceso de implementación de esta estrategia en Simetrik:

41 respuestas



Figura 14 - Desafíos de la implementación de la estrategia PLG

La evaluación de los principales beneficios es muy pareja entre las diferentes opciones, pero hay 3 que se destacan: (i) mayor escalabilidad (73%) , (ii) ciclos de venta más cortos (66%) y (iii) mejor experiencia de usuario (66%) (ver debajo Figura 15).

⁹⁰ *Data Driven* – refiere a las compañías dónde se toman decisiones estratégicas basadas en la interpretación y el análisis de datos.

10. Indique las 3 opciones que identifique los principales beneficios de la aplicación de la estrategia PLG

41 respuestas

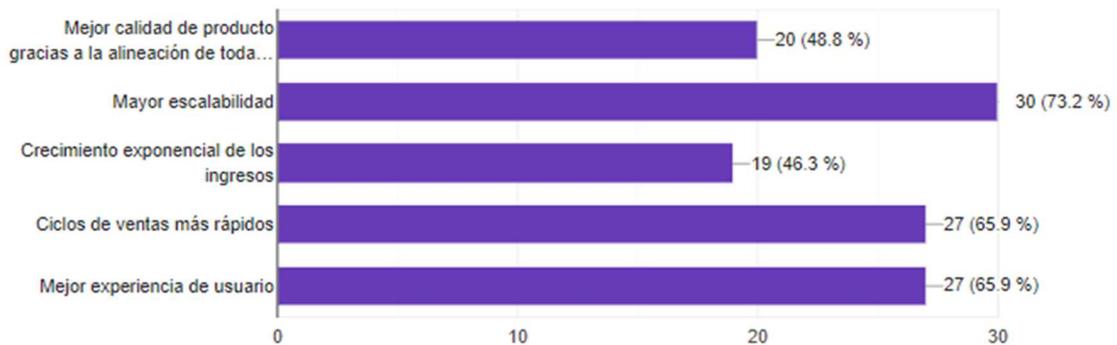


Figura 15 - Principales beneficios de la implementación de la estrategia PLG

Por último, en esta sección se consultó sobre las oportunidades de mejora que tiene el proceso de implementación aplicado en la compañía, los encuestados opinan mayoritariamente que debe profundizarse en el entendimiento de las necesidades de los usuarios (37% de los encuestados eligió esta opción). Luego, viene la alineación de prioridades y foco (24%), nuevamente la adopción de la cultura *data driven* (20%), y la consistencia en la aplicación de la estrategia y la asignación de recursos (17%) (ver debajo, Figura 16)

De esta respuesta se puede observar que en general no ven oportunidades de mejora en la comunicación de objetivos generales e individuales, lo que nuevamente indica que el proceso de comunicación por parte de los líderes de la compañía ha sido el adecuado.

11. En el proceso de implementar PLG en Simetrik, ¿Cuál de estos aspectos cree usted que tiene mayor oportunidad de mejora?

41 respuestas

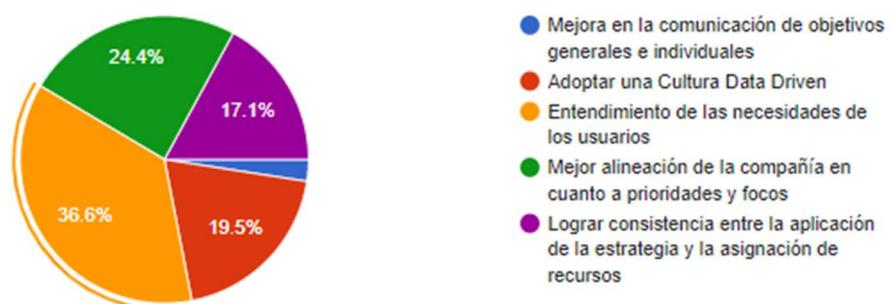


Figura 16 - Oportunidades de mejora del proceso de implementación de la estrategia

Sección 3 – Opinión sobre el proceso de implementación

En esta sección se solicitó a los encuestados su opinión sobre diferentes aspectos del proceso de implementación, en relación a decisiones estratégicas, comunicación, motivaciones, nivel de avance en el proceso de implementación, etc.

El resumen consolidado de las respuestas obtenidas en esta sección es el que se muestra en la Figura 17, debajo:

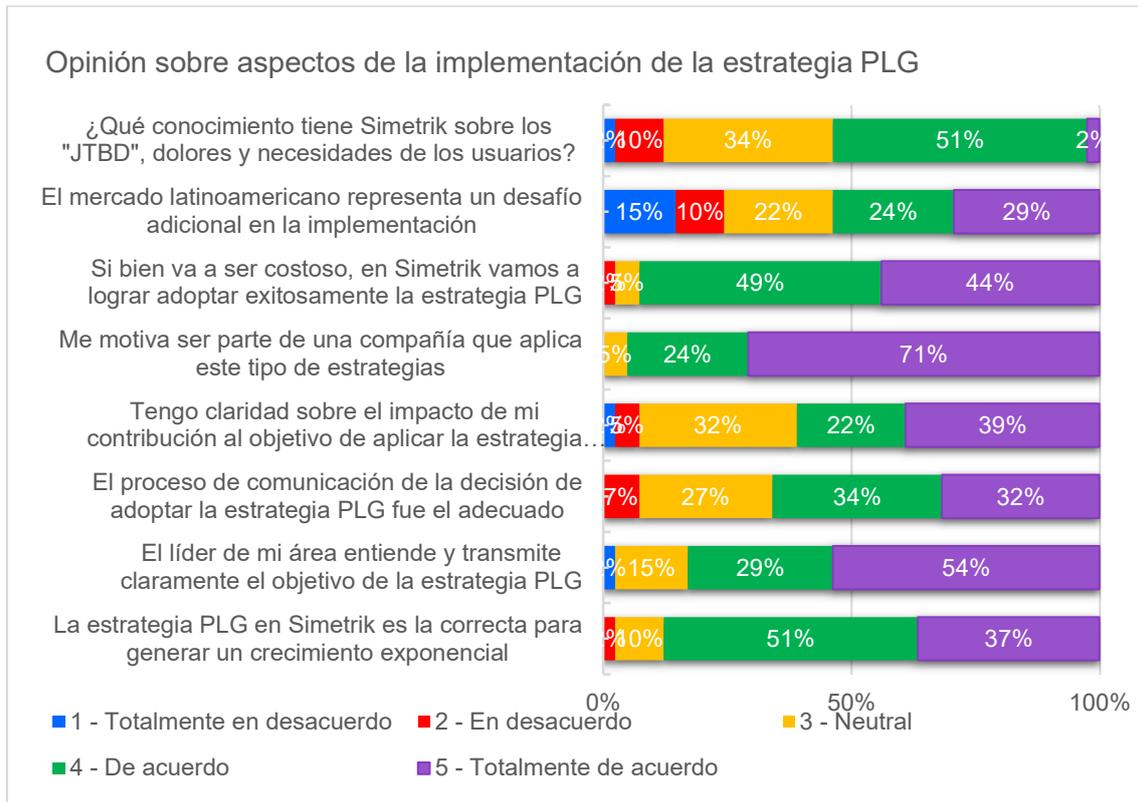


Figura 17 - Resumen de la opinión de los encuestados sobre diversos aspectos de la implementación de esta estrategia

De los diferentes aspectos evaluados en esta sección, en lo relativo al nivel de entendimiento de los problemas, dolores y necesidades de los usuarios *target*⁹¹ del producto, un 53% de los encuestados creen que la compañía tiene un buen conocimiento de este aspecto, sin embargo teniendo en cuenta que una de las condiciones para la aplicación de esta estrategia es contar con un entendimiento profundo de estas necesidades, aún hay oportunidades de mejora sobre el mismo. Esto es consistente a su vez con lo que surge de las respuestas obtenidas en las secciones anteriores sobre los desafíos relevantes de la aplicación de la estrategia

⁹¹ Como *target* se designa el público objetivo al que están dirigidos los productos y la publicidad de una campaña de marketing. La palabra *target*, como tal, proviene del inglés, y significa en español 'objetivo', 'blanco' o 'meta'.

PLG (ver Figura 14) dónde el 22% opinaba que uno de los principales retos que se presentan es entender cuáles son las necesidades que el producto debería ayudar a resolver.

A su vez esta afirmación va muy en línea con las respuestas de los encuestados en la pregunta referida a oportunidades de mejora del proceso de implementación, dónde se observa que un 37% indica que la principal oportunidad se encuentra en lo referido al entendimiento de las necesidades del usuario (Figura 16).

Si realizamos una apertura de estas respuestas en función de la antigüedad en la compañía de los encuestados, se observa que aquellos que tienen más tiempo en la compañía opinan mayoritariamente que el nivel de conocimiento se evalúa como intermedio-alto (96%), mientras que en el caso de los ingresos más recientes a lo compañía se ve una tendencia inversa, hacia un menor nivel de conocimiento (intermedio-bajo) (71%), tal como se puede observar en la Figura 18, debajo).

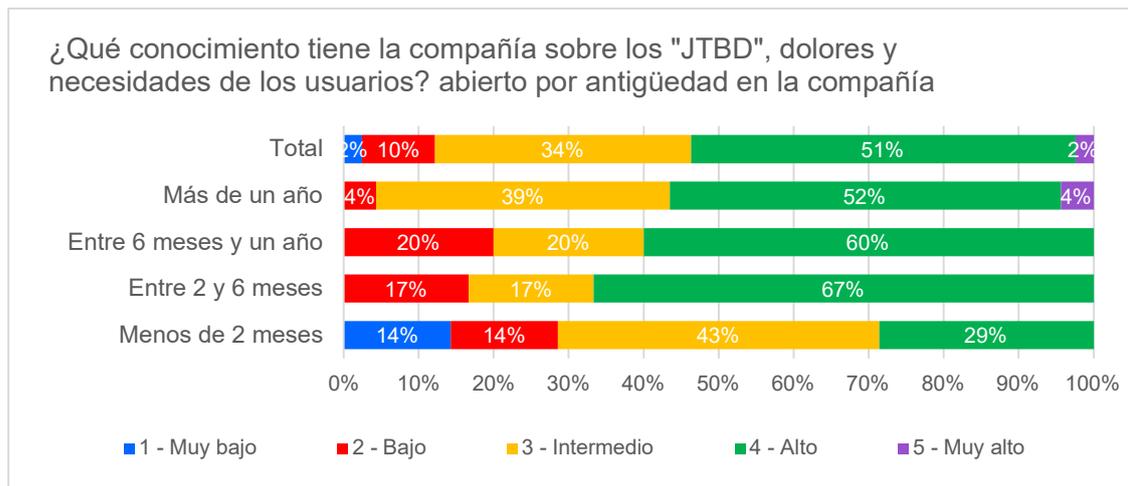


Figura 18 – Evaluación del nivel de conocimiento de Sistemyc respecto de los JTBD - abierto por antigüedad en la compañía

Haciendo este mismo análisis, pero tomando en cuenta el área al que pertenecen los encuestados, se observa que salvo en el caso de las áreas de staff (*people*, finanzas y administración) que considera el conocimiento de las necesidades de los usuarios como alto en un (75%), el resto de las áreas consideran que es intermedio - alto. (ver Figura 19, debajo)

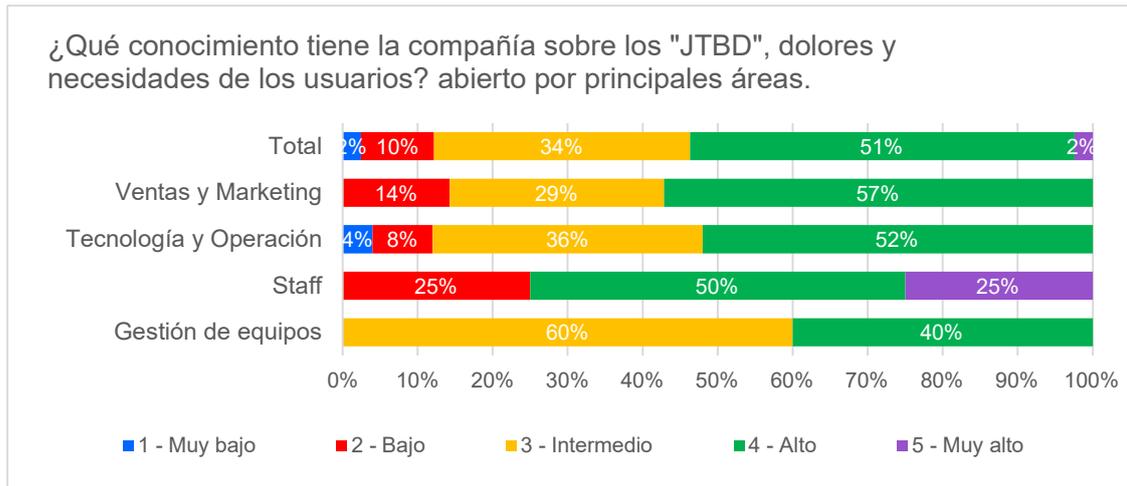


Figura 19 - Evaluación del nivel de conocimiento de los JTBD de la compañía - en función del área al que pertenece el encuestado.

En cuanto al desafío que pueda implicar para la compañía bajo análisis el hecho de que su mercado *target* actual se encuentra en **Latinoamérica**, más del 50% de los encuestados entiende que esto no genera un reto adicional (ver Figura 17, arriba) mientras que el restante 47% se divide entre los que no están de acuerdo con esta afirmación (25%) o no tienen una opinión al respecto (22%).

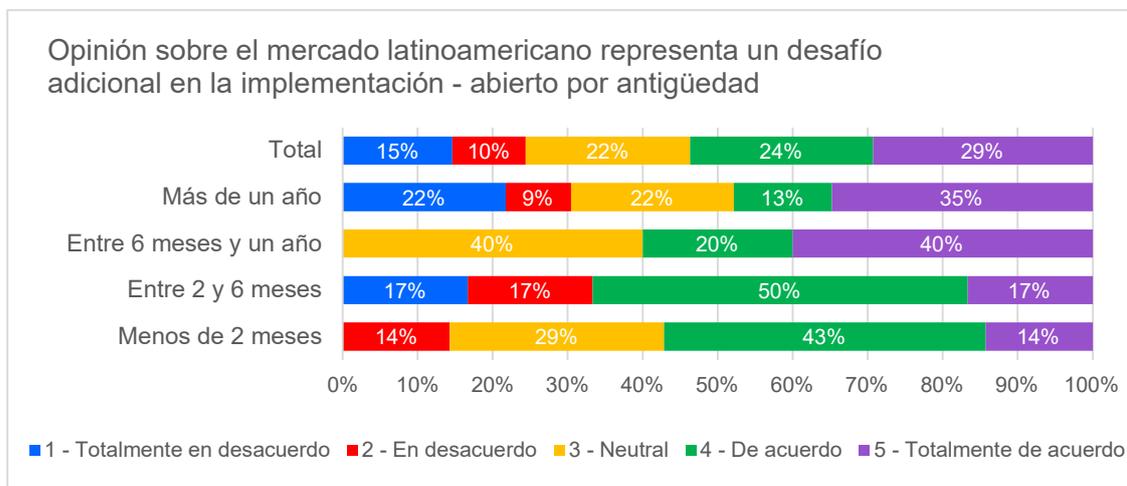


Figura 20 - Opinión sobre la dificultad que genera la localización (Latinoamérica) en la implementación - abierto por antigüedad de los encuestados

Si la apertura se realiza en función del área a la que los encuestados pertenecen, se observa que el área dónde hay un menor grado de acuerdo sobre esta afirmación es en el área de tecnología y operaciones (20%), junto a los líderes de equipo (40%), mientras que el sector que se muestra más neutral (43%) y negativa a la vez (29%) frente a esta afirmación es el de ventas y marketing, tal como se muestra debajo.

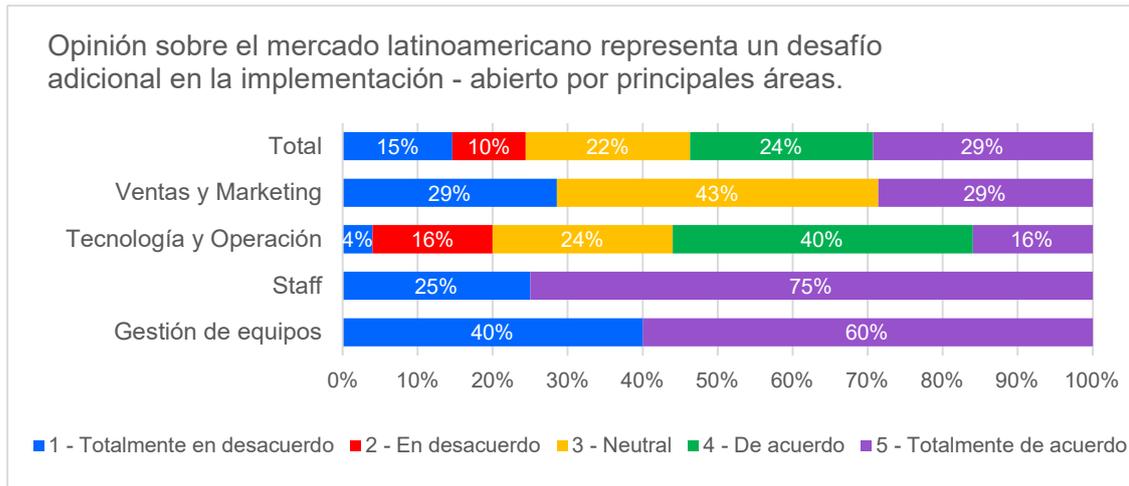


Figura 21 - Opinión sobre la dificultad que genera la localización (Latinoamérica) en la implementación - abierto por área de los encuestados

Respecto de las **probabilidades de éxito** en la aplicación de esta estrategia en la compañía bajo análisis, la mayoría de los encuestados (93%) se muestran optimistas, y esto se puede deber a los pasos que ya se han dado en la compañía tendientes a la consecución de este objetivo.

Si hacemos foco en la opinión de los encuestados en función de su antigüedad en la compañía observamos que, un menor grado de optimismo en aquellos que forman parte de la compañía, estando un 9% en desacuerdo con esta afirmación, pero en general hay un elevado nivel de consenso sobre este punto.

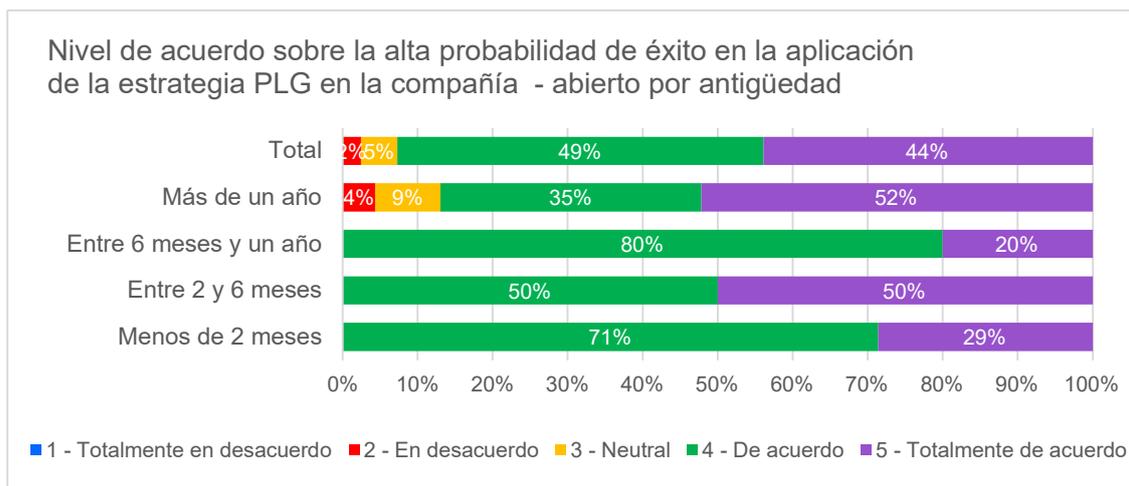


Figura 22 - Nivel de optimismo sobre la posibilidad de que la compañía implemente exitosamente la estrategia - abierto por antigüedad del encuestado en la compañía.

Lo mismo ocurre si hacemos la apertura por área a la que pertenecen los encuestados, donde se observa que el sector de Marketing y Ventas es el que se

ve levemente menos optimista respecto de las probabilidades de éxito que el resto de los sectores.

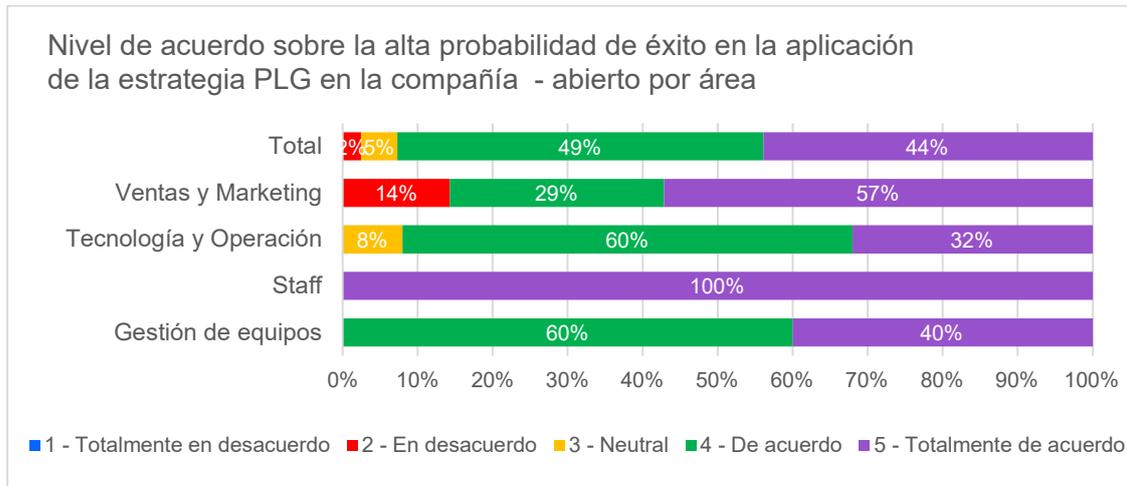


Figura 23 - Nivel de optimismo sobre la posibilidad de que la compañía implemente exitosamente la estrategia - abierto por área a la que pertenece el encuestado en la compañía.

Lo anterior va en consonancia también al alto **nivel de motivación** que genera en la compañía la aplicación de esta estrategia, con la que se espera obtener beneficios tan prometedores. El 95% de los encuestados respondió estar motivados (24%) y muy motivados (71%) por este proceso.

Esto es consistente tanto si realizamos una apertura de las respuestas por tiempo en la compañía y/o sector al que pertenecen los encuestados (ver Figura 24 y Figura 25 con la apertura por antigüedad y sector)

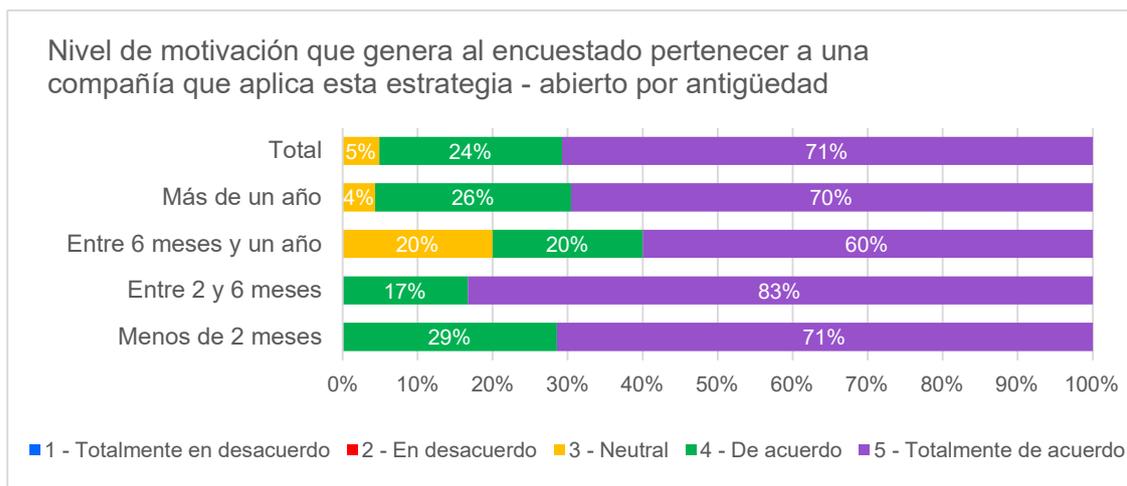


Figura 24 - Nivel de motivación de pertenecer a una compañía que aplica PLG - abierto por antigüedad del encuestado en la compañía

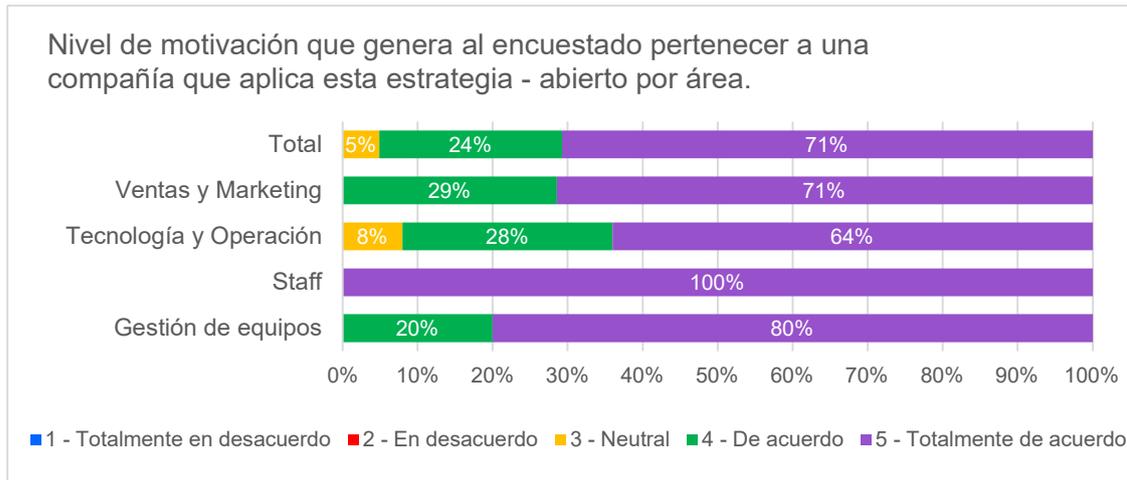


Figura 25 - Nivel de motivación de pertenecer a una compañía que aplica PLG - abierto por área a la que pertenece el encuestado en la compañía

Por el lado del entendimiento del aporte individual de cada uno de los encuestados al objetivo final perseguido de implementar la estrategia, un 61% asegura entender dicho impacto y un 32% es neutral, quedando una minoría (7%) sin comprender la forma en que su aporte individual impacta en el mismo, lo que probablemente se debe a su baja antigüedad en la compañía (mayormente, menor a 2 meses).

Si hacemos una apertura de estas respuestas en función del tiempo de los encuestados en la compañía, se observa que dónde hay mayor incertidumbre es en los que tienen menor antigüedad lo que resulta lógico y hace evidente la necesidad de que se refuerce de forma constante el mensaje a toda la compañía.

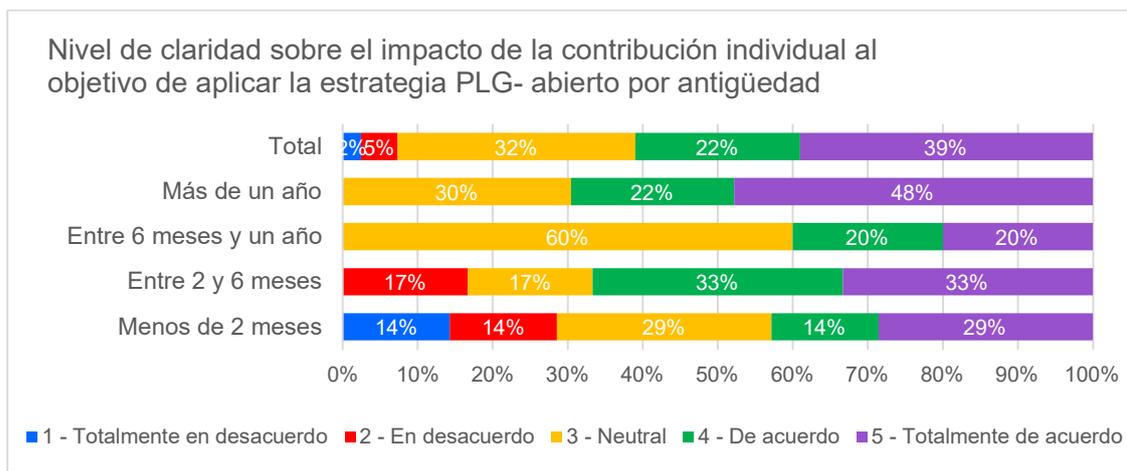


Figura 26 - Nivel de claridad sobre el impacto de la contribución individual del encuestado en la implementación de la estrategia PLG - abierto por antigüedad en la compañía

Al realizar la apertura por área a la que pertenecen los encuestados se evidencia un mayor grado de incertidumbre en los equipos de tecnología, que es uno de los grupos que recibió nuevas incorporaciones recientemente.

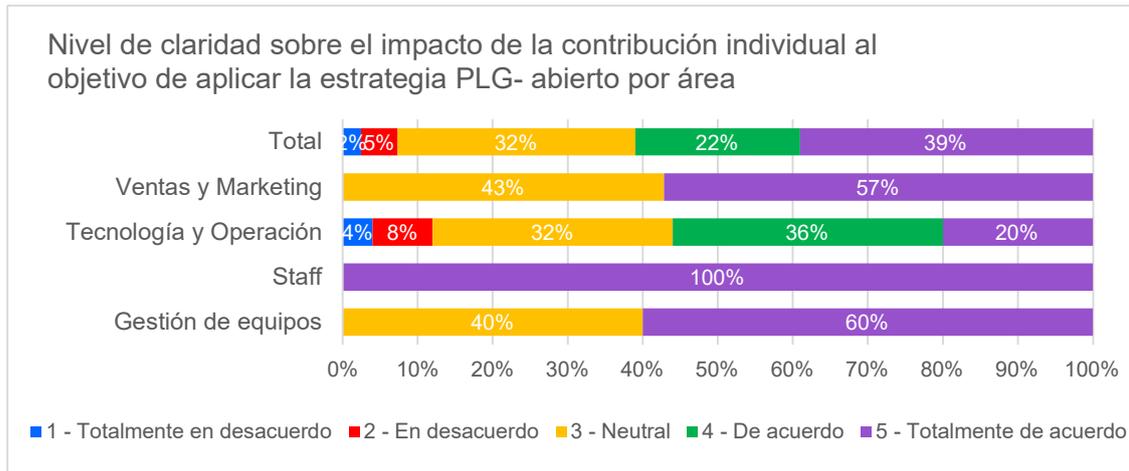


Figura 27 - Nivel de claridad sobre el impacto de la contribución individual del encuestado en la implementación de la estrategia PLG - abierto por área de la compañía a la que pertenece

Lo anterior correlaciona con la opinión recibida sobre la claridad en el proceso de comunicación por parte de la compañía en general respecto de la aplicación de dicha estrategia, donde el 66% de los encuestados cree que la misma fue adecuada, manteniéndose un 27% neutral en relación a esta afirmación.

En línea con lo expuesto, si se analiza las respuestas relativas a la evaluación de la claridad con que el líder de los encuestados entiende y transmite el objetivo de la estrategia, un 83% de ellos indica estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

Si se realiza una apertura de las respuestas recibidas sobre ambas opiniones en función de la antigüedad se observa que las personas con mayor antigüedad en la compañía son quienes encuentra oportunidad en el proceso de comunicación tanto a nivel compañía como individual.

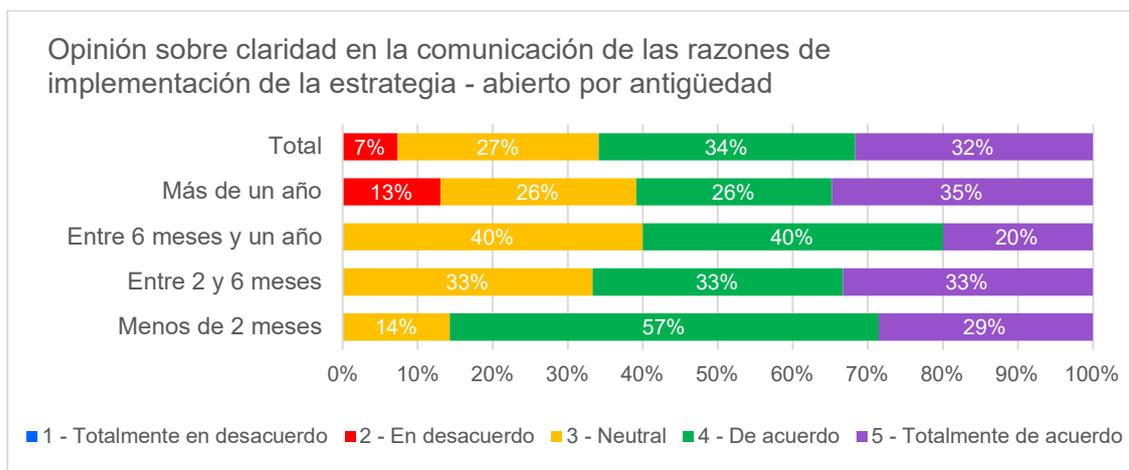


Figura 28 - Opinión sobre claridad en la comunicación a nivel Compañía de las razones de implementación de la estrategia - abierto por antigüedad del encuestado en la compañía

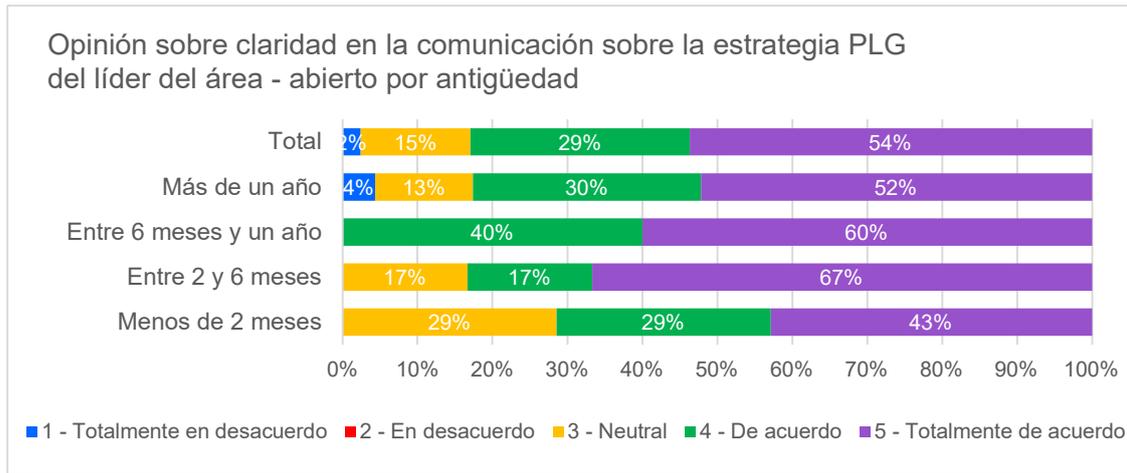


Figura 29 - Opinión sobre claridad en la comunicación a nivel Líder del área sobre la estrategia-abierto por antigüedad del encuestado en la compañía

Si se realiza esta misma apertura pero a nivel sector al que pertenecen los encuestados, se observa una oportunidad de mejora en el proceso de comunicación, tanto a nivel general como particular del líder del área del equipo de Marketing y Ventas.

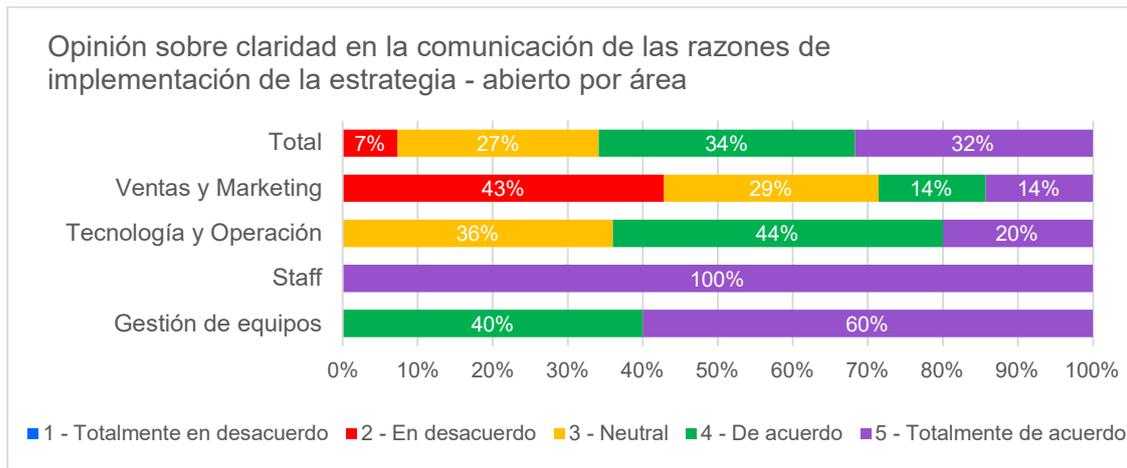


Figura 30 - Opinión sobre claridad en la comunicación a nivel Compañía de las razones de implementación de la estrategia -abierto por tiempo en la compañía del encuestado

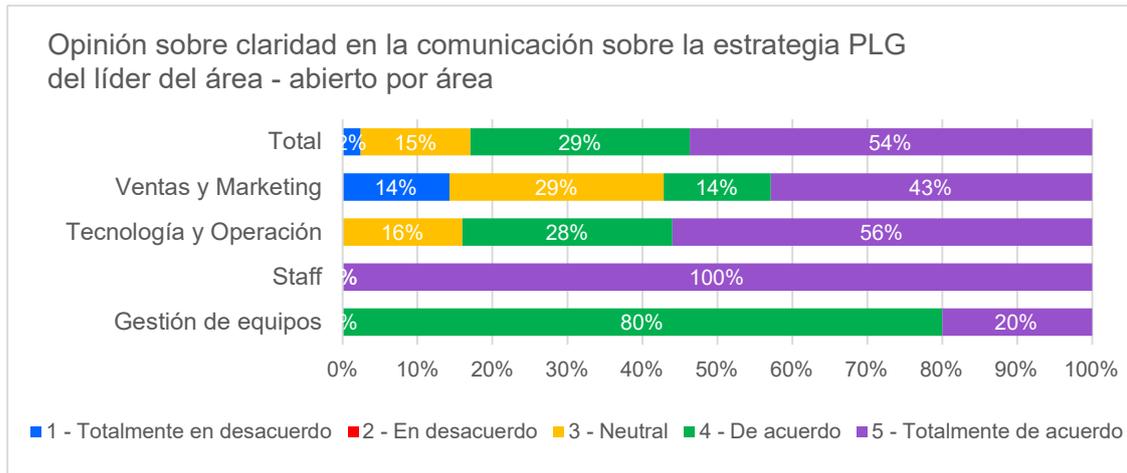


Figura 31 - Opinión sobre claridad en la comunicación a nivel Líder del área sobre la estrategia PLG- abierto por área a la que pertenece el encuestado

Por último, un 88% de los encuestados opina que la aplicación de la estrategia PLG es la adecuada para lograr el crecimiento exponencial de la compañía, mientras que el restante 12% se mantiene neutral (10%) o en desacuerdo con dicha afirmación. Si se realiza una apertura de las respuestas sobre este punto, en función de la antigüedad de los encuestados en la compañía se observa que dónde se encuentra cierto nivel de desacuerdo es en el grupo de personas con mayor recorrido en la compañía, y mayor neutralidad en las incorporaciones que sucedieron en el medio del proceso de implementación de la estrategia, que ocurrió hace unos 4 o 5 meses. A nivel sectores, dónde se observa un leve nivel de desacuerdo con esta afirmación es en el caso del equipo de Marketing y Ventas, y mayor grado de neutralidad en el caso del equipo de tecnología.

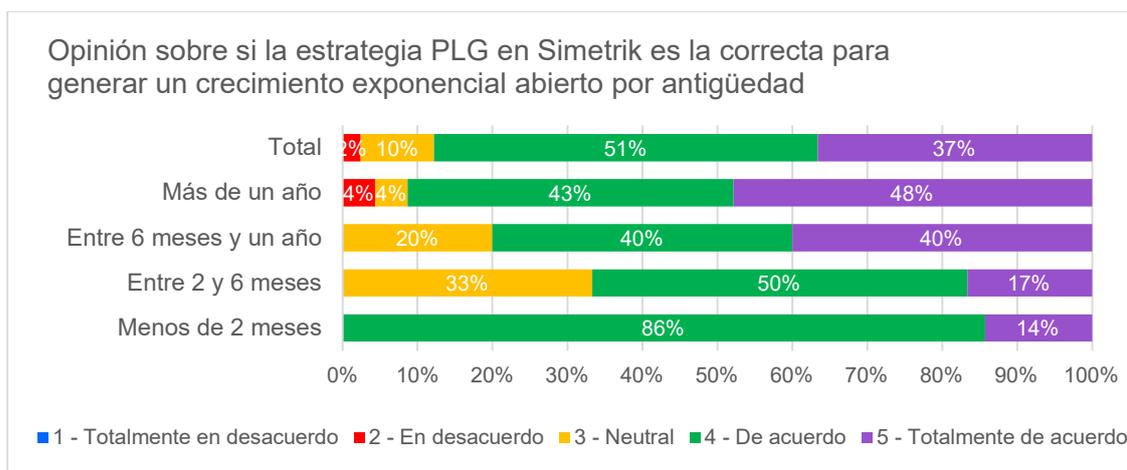


Figura 32 - Opinión sobre si la estrategia PLG en Sistemyc es la correcta para generar un crecimiento exponencial abierto por antigüedad del encuestado en la compañía.

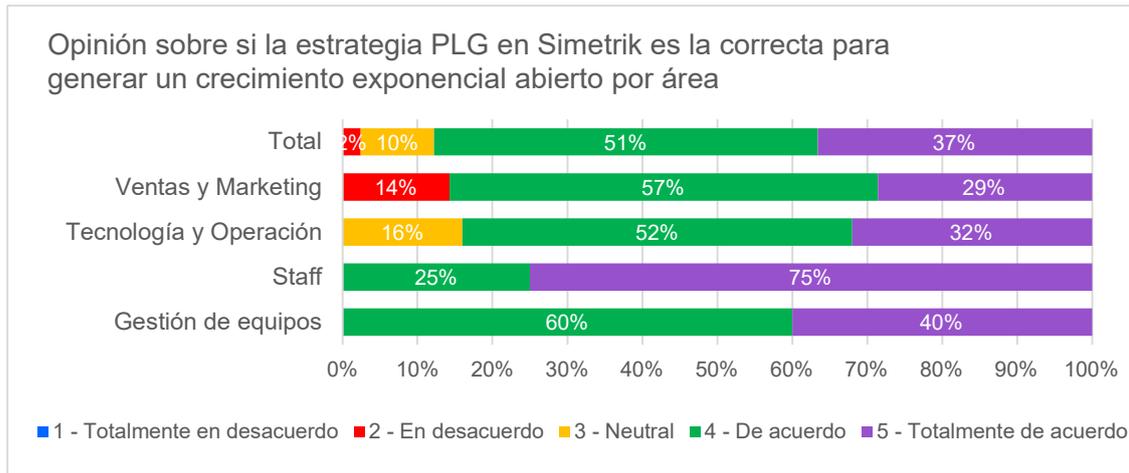


Figura 33 - Opinión sobre si la estrategia PLG en Sistemyc es la correcta para generar un crecimiento exponencial abierto por área a la que pertenece el encuestado.

Todo lo anterior muestra una fuerte penetración del mensaje a lo largo de las diferentes áreas de la compañía y esto permea en un alto nivel de motivación y adhesión a la aplicación de la estrategia a nivel general.

Finalmente, en relación a la evaluación del grado de avance en la implementación de la estrategia, se observa que el 61% opina que la compañía se encuentra en una etapa intermedia de avance (nivel 4 a 6), mientras que el restante de los encuestados opina que está en un nivel más avanzado (arriba de 7, un 32%) o en un nivel inicial (7%) (ver debajo, **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)



Figura 34 - Opinión sobre nivel de avance en la aplicación de la estrategia PLG en la compañía

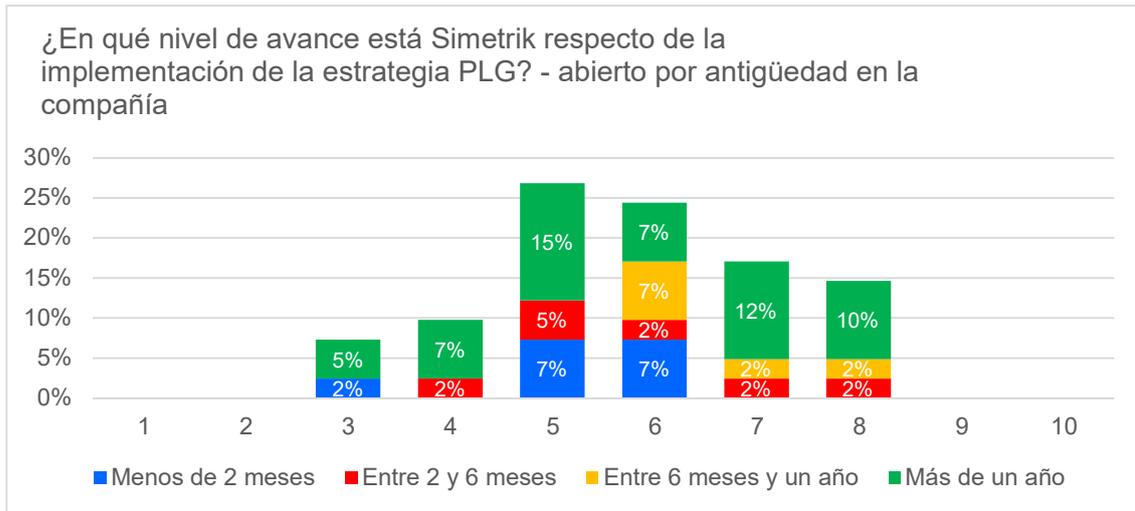


Figura 35 - Opinión sobre nivel de avance en la aplicación de la estrategia PLG en la compañía abierto por antigüedad de los encuestados en la compañía

Profundizando el análisis en función de la antigüedad y al área a la que pertenecen los encuestados en la compañía, se observa que en general las opiniones se encuentran bastante distribuidas, sin observarse una tendencia que permita identificar una opinión diferencial en alguno de los niveles de análisis.

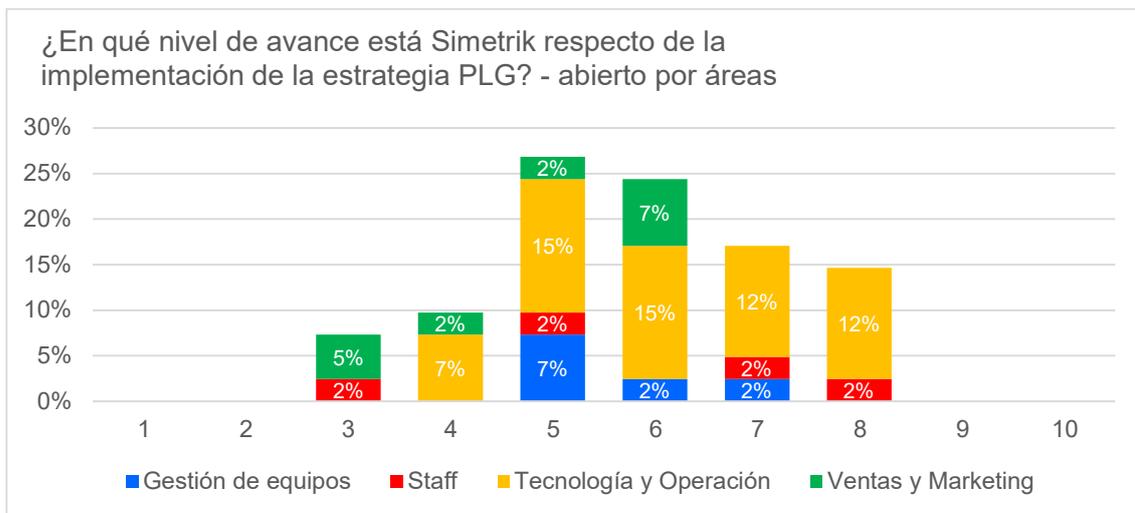


Figura 36 - Opinión sobre nivel de avance en la aplicación de la estrategia PLG en la compañía abierto por área a la que pertenecen los encuestados

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo de investigación se demostró que lograr implementar una estrategia como PLG presenta un sinnúmero de desafíos a quienes deciden embarcarse en este proyecto.

El surgimiento de esta estrategia es bastante reciente, y es producto de la potente evolución de la industria del software, que ha avanzado a pasos agigantados en especial desde la aparición de internet, que permitió democratizar la industria, y con esto dio lugar al surgimiento de lo que se conoce como la “Era del *End User*”.

En esta era, cada día se suman nuevos jugadores al ecosistema de soluciones para usuarios finales, y este alto nivel de competencia genera que sólo sobrevivan los mejores.

Y ¿quiénes son los mejores? Son aquellos que han logrado comprender en profundidad a esos usuarios, logrando llegar a entender qué sienten, qué piensan, cuáles son sus gustos y necesidades, cuáles son sus problemas y sobre todo aquellos que han descubierto la mejor solución para eliminar sus dolores, una que se encuentre hecha a la medida de cada uno de ellos, pero que permite lograr escala ya que parte de un único producto.

Este tipo de soluciones son las que logran las compañías que aplican la estrategia *PLG*. Los beneficios de su aplicación son enormes. Desde tasas de crecimiento exponenciales, resultados financieros muy por encima de los del promedio de la industria, y con ello, convertirse en proyectos extremadamente atractivos para los inversores.

Y en la práctica a esta lista puede sumarse la riqueza en la interacción de equipos que se forman por personas de diferentes *expertise*⁹², lo que permite lograr resultados mucho más enriquecedores y disruptivos, ya que son el producto de puntos de vista muy diversos, con focos y conocimientos en una variada gama de disciplinas.

Al mismo tiempo ayuda a marcar un camino mucho más claro, ya que obliga a definir un mercado y un usuario al que se desea atender.

⁹² Expertise. Significa habilidad, pericia. Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo

Sin embargo, los desafíos que debe enfrentar una compañía para siquiera iniciar y transitar el proceso de transformación que requiere la aplicación de esta estrategia son igual de grandes.

Por un lado, implican necesariamente un cambio cultural, con todo lo que ello representa. Se trata de crear un *mindset*, una forma de trabajo, una alineación de toda la estructura de forma rápida y asertiva para poder acompañar una estrategia de esta envergadura.

Pero más allá de lo organizacional, en la práctica surgen desafíos en el orden del entendimiento del usuario, del mercado, toda vez que existe una gran distancia entre los clientes *Sales-Led* y los usuarios *Product-Led*. Y a pesar de que esto suele pasarse por alto, y no es siquiera mencionado por la literatura, de hecho fue uno de los mayores desafíos que enfrentó Sistemyc a la hora de implementar la estrategia, pero no fue el único.

La necesidad de tomar decisiones basadas en datos implica necesariamente tener información, y si bien este reto resulta importante si pensamos en una compañía que no cuenta con un departamento dedicado a la obtención de información, el mismo es aún más desafiante, si identificamos la condición de que todas las áreas adopten la cultura *data driven* que nuevamente, como todo cambio cultural, exige foco, persistencia y atención para su implementación exitosa.

La aplicación de una estrategia que demanda la alineación de toda la compañía genera lógicamente grandes aprendizajes. Y esto es lo que sucedió en el caso de estudio, dónde se produjo un fuerte contraste de ideas y visiones, sobre el resultado de los primeros pasos dados con el objetivo de recorrer este camino.

Entre los aprendizajes más destacables está la conciencia sobre la importancia de no olvidar los pilares fundamentales que demanda la aplicación de cualquier estrategia, inclusive PLG: Mercado, Producto, Canales de Distribución y Monetización. Si la alineación en cualquiera de estos elementos se rompe, se genera una inconsistencia que hace imposible avanzar de forma exitosa.

Esto es algo que Sistemyc descubrió en su proceso de adopción y que los protagonistas de este manifestaron como uno de los principales aprendizajes. De esos 3 pilares el único que no depende directamente de la decisión de la compañía es el Mercado. Idealmente se avanzó con la aplicación pura de esta estrategia, pretendiendo que por ejemplo, los hábitos de compra de este mercado podrían

modificarse, pero se perdió de foco uno de los principios rectores de esta estrategia, las necesidades y demandas de los usuarios.

Si se piensa además en aplicar este enfoque en una empresa en marcha, con un pasado diferente, esto suma un desafío adicional, ya que no puede deshacerse el camino recorrido, por lo que se requiere la convivencia con lo anterior y la migración hacia lo nuevo, generando fuertes fricciones y dificultades de alineación en algunos casos.

Otra colisión importante se da con el área de Ventas y Marketing, que en el modelo *Sales-Led* configura el primer y más importante eslabón de la cadena, mientras que en un modelo *Product-Led* pasa a ocupar el último lugar, lo que implica un fuerte esfuerzo de reconversión, mayor aún del que enfrenta el resto de la compañía.

Asimismo se identificó tanto por las líderes de los diferentes equipos, como por los integrantes de estos, que existe una fuerte necesidad en mejorar el entendimiento de los problemas y dolores de los usuarios del producto, sobre lo cual aún debe seguirse trabajando.

Más allá de todos estos obstáculos que reveló el proceso, también se ha logrado obtener beneficios colaterales y aprendizajes que fortalecen a la compañía, ya que por un lado le permiten identificar cuáles son los puntos de mejora dónde se deberá seguir trabajando, y por otro lado, acercan un paso más a Sistemyc al objetivo de aplicar dicha estrategia.

Actualmente, y como producto de este ejercicio se propone avanzar en un esquema mixto de estrategias, dónde se apalanque con funcionalidades del producto, la reducción en el ciclo de ventas, la minimización de fricciones de entrada y la atracción del mercado target al que se llegará con canales típicamente *Sales-Led*, hasta lograr una maduración del entendimiento del usuario y sus necesidades que permitan usar como medio al producto, de manera exclusiva.

Esto último muestra la importancia de estar atentos y abiertos a replantear la estrategia, de acuerdo a la respuesta que se recibe del contexto y de la organización. Esta flexibilidad es probablemente la clave para lograr llegar al objetivo final de adopción total de la estrategia de una forma exitosa, siendo conscientes de que aún hay muchos más desafíos por venir.

BIBLIOGRAFIA

- Barbosa, F. (28 de abril de 2019). *Desmistificando o Product Led Growth*. Obtenido de www.felipebarbosa.me - Recuperado el 19/4/2021 de: <https://www.felipebarbosa.me/desmistificando-product-led-growth/>
- Bartlett, B. (29 de agosto de 2018). *Open View Partners*. Obtenido de OV Blog: Recuperado el 3/4/2021 de <https://openviewpartners.com/blog/is-your-product-right-for-product-led-growth/>
- Bartlett, B. (11 de Agosto de 2020). *What is Product Led Growth? How to Build a Software Company in the End User Era*. Obtenido de OpenViewPartners: Recuperado el (28/3/2021) de: <https://openviewpartners.com/blog/what-is-product-led-growth/#.YEzeOZ1KjIV>
- BBVA Innovation Center. (mayo de 2015). *Ecosistema Emprendedor en Colombia - BBVA Innovation Center*. Obtenido de www.bbva.com - Recuperado el 18/4/2021 de: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-cibbva-ecosistema-emprendedor-colombia.pdf>
- Bendahan, K. (21 de Mayo de 2020). *The Venture City Blog*. Obtenido de Product Growth: Tácticas para alcanzar el crecimiento a través del producto: Recuperado el 28/3/21 de: <https://theventure.city/blog/2020/05/21/product-growth-techtulia/?lang=es>
- Colciencias. (s.f.). Obtenido de Minciencias.gov.co - Recuperado el (16/4/2021) de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/preguntasfrecuentes-colciencias.pdf>
- Corporación Ruta N. (s.f.). *Ruta N Medellín*. Obtenido de Ruta N Medellin - Recuperado el 16/4/2021 de <https://www.rutanmedellin.org/es/nosotros>
- Corrales, J. A. (24 de Enero de 2020). *RockContent*. Obtenido de Product-led Growth: cómo convertir al producto en el dínamo central del crecimiento de tu empresa: Recuperado el 28/3/2021 de <https://rockcontent.com/es/blog/product-led-growth/>
- Craven, ". (23 de Julio de 2020). *OV Blog*. Obtenido de The 3 Pillars of Product Led Growth: Recuperado el (17/3/2021): <https://openviewpartners.com/blog/pillars-of-plg/>
- Genome, S. (2020). *The Global Startup Ecosystem Report GSER 2020*. Global Entrepreneurship Network.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2014). *Metodología de la investigación (6ta Edición)*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Matarranz, A. (6 de Marzo de 2021). *Conversis*. Obtenido de Freemium y free trial: similitudes y diferencia: Recuperado el 28/3/2021 de: <https://conversisconsulting.com/2021/03/06/freemium-free-trial-similitudes-diferencias/>
- Matarranz, A. (20 de febrero de 2021). *Conversisconsulting*. Obtenido de Implementando Product Led Growth: Recuperado el 27/03/2021 de: <https://conversisconsulting.com/2021/02/20/implementar-product-led-growth/>
- Matarranz, A. (20 de marzo de 2021). *Freemium o free trial: ¿cuál es el más adecuado para tu negocio? (1)*. Obtenido de Conversis Consulting: Recuperado el 24/4/2021 de: <https://conversisconsulting.com/2021/03/20/freemium-o-free-trial-elegir-1/>

- Matarranz, A. (3 de Abril de 2021). *Freemium o free trial: ¿cuál es el más adecuado para tu negocio? (2)*. Obtenido de Conversis Consulting: Recuperado el 24/4/2021 de:
<https://conversisconsulting.com/2021/04/03/freemium-o-free-trial-elegir-2/>
- Matarranz, A. (16 de enero de 2021). *Product-Led Growth: ventajas y limitaciones*. Obtenido de Conversis: Recuperado el 24/4/2021 de:
<https://conversisconsulting.com/2021/01/16/product-led-growth-ventajas-limitaciones/>
- Michael Bloch, S. B. (1 de octubre de 2012). *Mc Kinsey*. Obtenido de Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value: Recuperado el 18/4/2012 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value>
- Olson, T. (2021). *The Product-Led Organizations: drive growth by putting product at the center of your customer experience*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- OpenView - Sección PLG. (n.d). Obtenido de https://openviewpartners.com/product-led-growth/#section_1
- Perez, G. ((n.d)). *Esmartia*. Obtenido de <https://resources.esmartia.com/blog/que-es-product-led-growth>
- Perez, G. (n.d.). *Esmartia*. Obtenido de <https://resources.esmartia.com/blog/que-es-product-led-growth>
- Pujadas, A. G. (9 de Abril de 2021). *¿Por qué es importante el Product-Led Growth?* Obtenido de Recuperado e 18/4/2021 de:
<https://www.qtorb.com/2021/04/por-que-es-importante-el-product-led-growth.html>
- Reliham, T. (1 de abril de 2021). *The product-led organization's hierarchy of needs*. Obtenido de Pendo: Recuperado el 24/4/2021 de:
<https://www.pendo.io/pendo-blog/the-product-led-organizations-hierarchy-of-needs/>
- Rockstarts. (2021). *Estudio de inversión - Panorama de inversión en Latam*. Bogotá.
- Santamaría, F. (17 de junio de 2020). *Forbes*. Obtenido de Recuperado el 18/4/2021 de <https://forbes.co/2020/06/17/red-forbes/ecosistema-de-emprendimiento-3-0/>
- Vesga, R. (2015). *El caso de INNpulsa Colombia*. CAF Banco de Desarrollo de America Latina, Dirección de Políticas Públicas y Competitividad de CAF. Colombia: Editor CAF. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/709/CAF%20N19%20V4.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas a líderes de áreas claves de la compañía.

Preguntas que se utilizaron para guiar las distintas entrevistas:

1. ¿Qué es a su entender Product Led Growth?
2. ¿Cuáles son las precondiciones que hacen posible aplicar la estrategia Product Led Growth? ¿y cuáles de ellas cumple Sistemyc?
3. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener gracias a la adopción de esta estrategia?
4. ¿Cuáles son a su entender los desafíos más importantes que tiene y tendrá la compañía en general para finalizar dicho proceso?
5. ¿Cuál es su respuesta a la pregunta anterior, pero en relación al área que lidera?
6. ¿Cuáles son los aprendizajes que se lleva de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras)?

Respuestas de los entrevistados:

Respuestas Entrevistado 1 – Chief Executive Officer

1. ¿Qué es a tu entender Product Led Growth?

PLG es una combinación de cosas: es un mindset, una estructura de equipo, una manera de trabajar, dónde básicamente uno piensa con mentalidad de producto, con interfaces o cosas que puedan resolver los retos en vez de pensar en servicios u otros tipos de estrategias para poder resolver los desafíos.

Otro componente clave es que el producto se distribuye a sí mismo, siendo que el producto no sólo es la propuesta de valor como tal, no sólo el pedazo de tecnología que agrega valor directamente a las personas, sino que además sea un sistema que trae usuarios nuevos hacia el mismo producto de forma independiente.

Esto implica 3 elementos:

1. *El mercado al que le agrega valor. No podés hacer PLG si le agregas valor a 3 personas en el planeta, el target del mercado debe ser masivo, que le funcione a mucha gente, a organizaciones de diferentes tamaños.*

2. *El proceso de adopción de esa tecnología debe ser claro, evidente, fácil. Por eso se habla de momentos: Aha moment, Wow moment⁹³, etc.*
3. *A partir de los clientes o usuarios existentes, como hacer para crear los flywheels⁹⁴ que son sistemas iterativos, cíclicos que permite que a partir de usuarios actuales se pueda llegar a más usuarios para que también utilicen la herramienta, es decir expandir a través de la base de usuarios.*

2. ***¿Cuáles son las precondiciones que hacen posible aplicar la estrategia Product Led Growth? ¿y cuáles de ellas cumpla Sistemyc?***

Un target masivo, propenso a “cacharrear”⁹⁵, early adopters⁹⁶ de la campana de Gauss⁹⁷ que mide la adopción de un producto, debería ser un porcentaje grande del mercado, eso va a facilitar muchísimo el proceso de distribución PLG.

Por eso PLG está funcionando muy bien a empresas dónde el mercado objetivo son desarrolladores. Porque están entrenados a adaptarse a nuevas tecnologías.

Por esto es que para Hubspot fue muy difícil hacer PLG. Slack, Snowflake, La definición del target no puede ser “las pymes”, sino quién dentro de las pymes. Por ejemplo: el área financiera dentro de empresas latinoamericanas

⁹³ *Wow Moment* ocurre en el momento en el que se exceden las expectativas del usuario o cliente con un producto

⁹⁴ *Flywheel* es el modelo que le permite a las empresas poner al cliente en el corazón de sus estrategias de marketing, ventas y servicio al cliente bajo un enfoque centrado en el consumidor. Parte del principio establecido por *Hubspot* “A mayor velocidad y menor fricción, más promotores tendrás para tu negocio. Los clientes fidelizados son los que alimentarán la rueda y harán crecer el negocio”

⁹⁵ *Cacharrear* – es un modismo muy utilizado en Colombia para referir a explorar o estudiar para el contexto utilizado en la frase

⁹⁶ *Early Adopters* – son líderes de opinión para otros posibles nuevos usuarios, y generalmente crean reseñas y otros materiales sobre nuevos productos que les gustan o también los que no les convencen.

⁹⁷ La noción de campana de *Gauss* alude a la representación gráfica de una distribución estadística vinculada a una variable. Dicha representación tiene la forma de una campana

- *Network⁹⁸ o Viral Effects⁹⁹. Cuando se encuentran sistemas dónde en el target¹⁰⁰ hay una necesidad de comunicación, dónde esté intrínseca esta funcionalidad permite hacer un vuelo más grande. Por ejemplo, un sistema de facturación que le manda facturación a otras empresas.*
 - *Tiene que haber conciencia del dolor, que sea un tema de conversación.*
- 3. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener gracias a la adopción de esta estrategia?**
- *Retención, stickiness¹⁰¹ que te permiten generar loops de crecimientos*
 - *Si la competencia es sales led, no PLG, hace más fácil ganar. Baja mucho la fricción al principio, el modelo de monetización es más fácil es por consumo*
 - *Tasa de crecimiento exponencial, a diferencia de sales led que es lineal.*
 - *Previsibilidad de los ingresos es más fácil de tenerlo en PLG, mientras que en sales led es más difícil, depende de si los negocios se cierran o no.*
- 4. ¿Cuáles son a tu entender los desafíos más importantes que tiene y tendrá la compañía en general para finalizar dicho proceso?**
- *Dar vuelta esquema de precios y la adopción. Esto impacta duro los ingresos. Los frena, y puede dar de baja cosas pasadas existentes. Por eso es que SAP no puede hacer PLG, no pueden regalar el sistema o hacerlo es más barato, ya que entonces generaría problemas con su base de clientes paga actual.*

⁹⁸ *Network Effects* o efectos de red se usa para describir situaciones en las que el consumo de una persona influye directamente en la utilidad de otra, ya sean éstas positivas o negativas

⁹⁹ *Viral Effects* o efectos virales ocurren cuando se logra que la base existente de clientes consiga generar nuevos clientes idealmente de forma gratuita, a través de una recomendación, por ejemplo.

¹⁰⁰ Como *target* se designa el público objetivo al que están dirigidos los productos y la publicidad de una campaña de marketing. La palabra *target*, como tal, proviene del inglés, y significa en español 'objetivo', 'blanco' o 'meta'.

¹⁰¹ *Stickiness* refiere por ejemplo al contenido publicado en un sitio web, el cual tiene el propósito de conseguir que un usuario regrese a aquel sitio web en particular o llamar su atención a través de definiciones y descripciones acerca de los temas de su interés y así conseguir que se mantengan periodos más largos de tiempo en aquel sitio.

- *Definición de features de adquisición. Crear un producto off the shelf¹⁰² no es tan trivial, y más en un producto dónde hay conciliaciones complejas, es difícil que sea fácil de usar.*

5. ¿Cuál es tu respuesta a la pregunta anterior, pero en relación al área que lideras?

Desafío principal (de la Tribu de Aha Moment en la que se involucró inicialmente como líder): la distancia entre lo que pide un cliente que llega masivamente por internet y el de “Sales-Led”. Para este último el problema no es un tema de onboarding. No es explicarle cómo hacerlo rápido y fácil, sino completo y robusto.

Cuando no haces ninguna de las dos, llegas a punto dónde no generas valor. Al darnos cuenta de esto es que decidimos ir a grandes compañías, dónde realmente hay una necesidad compleja.

6. ¿Cuáles son los aprendizajes que te llevas de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras)?

Mi filosofía es la de forzar la falla, por eso creo que lo que no funcionó es lo que mejor funcionó, porque nos hizo entender que es lo que requería, y esto fue un gran aprendizaje.

Adicionalmente, creo que si miramos el esquema de equipos multidisciplinarios logramos que las personas se adueñen del producto, por lo que considero que fue un gran acierto. Se convirtieron en piezas mucho más importantes para el equipo, gracias al sistema cross funcional.

Todavía tenemos que seguir iterando para lograr montar un PLG, seguir entendiendo porque fallamos en este primer intento y hacer una iteración de ese fallo, una mejor versión, nos llevó a ese punto.

Un error (y un aprendizaje) fue también que no tendríamos que haber hecho una inversión de tiempo de equipos de desarrollos si aún no entendíamos con profundidad lo que requeríamos.

Entrevistado 2: Chief Operating & Product Officer

¹⁰² *Commercial Off The Shelf Software* es un tipo de software que está diseñado para un grupo de personas grandes que no requiere personalización para su compra y uso, lo que lo diferencia de softwares diseñados a la medida. Sus características principales es que son de uso inmediato, no requiere cambios o elecciones diferenciales por consumidor, por lo que se diseña para ser accesible y de rápido uso.

1. **¿Qué es a tu entender Product Led Growth?**

Es una estrategia go to market, que busca empoderar el producto, y que el producto sea la manera de atacar el mercado.

En contraste con la estrategia “sales led”¹⁰³, no hay vendedores. Las estrategias de Product Led buscan que el producto sea el protagonista tanto en la creación de valor, como en impulsar el crecimiento, la generación de nuevos usuarios, el compartir entre usuarios versus tener una estrategia alrededor de la venta.

2. **¿Cuáles son las precondiciones que hacen posible aplicar la estrategia Product Led Growth? ¿y cuáles de ellas cumple Sistemyc?**

En la primera versión de Sistemyc que diseñamos, lo más importante era la parte del procesamiento, y entonces el producto se convirtió en un backend¹⁰⁴, luego se creó el customer facing¹⁰⁵ que son las primeras versiones de los dashboards. Fue la primera vez que hicimos producto para el cliente.

Luego el desarrollo de Sistemyc se dividió en dos versiones del producto:

- *Ops.Sistemyc que era lo que el usuario podía usar y luego*
- *Admin.Sistemyc que era la parte de configuración*

Nos ocupamos de entregar el valor a través del primero, buscando que fuera autogestionable.

Inicialmente la decisión había sido que íbamos a hacer producto interno, se escondía en un administrador, era bien técnico, hecho para el equipo sino para el usuario.

Ahí vino el challenge¹⁰⁶ de los fondos de inversión en buscar hacer un producto escalable y entregárselo al usuario y cuando lo analizamos nos damos cuenta de que nuestro usuario no era técnico, así que ahí arrancamos

¹⁰³ *Sales Led* es una estrategia de crecimiento dónde el proceso y equipo de ventas toman el asiento del conductor para generar el crecimiento. En un contexto *Sales-led* el éxito de la compañía depende de que tan bueno es el equipo de ventas

¹⁰⁴ El *Back-End* es la parte o rama del desarrollo web encargada de que toda la lógica de una página funcione. Consiste en el conjunto de acciones que pasan dentro de una web, pero que se puede ver.

¹⁰⁵ *Customer facing* refiere a la parte del software que gestiona la interfaz gráfica que le permite al usuario interactuar con una aplicación, por ejemplo.

¹⁰⁶ *Challenge* significa desafío en inglés.

el proceso de construir ese front-end¹⁰⁷ que fuera no técnico y que configurara ese mismo administrador que teníamos hecho.

Ahí hay hubo click y se dio la primer oportunidad de hacer PLG. Ahora la generación del valor y de la “salsa” ya que ahora cualquier usuario que entendiera el caso de negocio y tuviera conocimiento de hojas de cálculo podía ahora sí, usar Sistemyc, es decir, configurarlo que era la parte más compleja.

Hoy se entendió mejor que era lo que se necesitaba. Hoy día hay un flujo que lo ayuda al usuario a hacer los diferentes pasos, pero es resultado de un aprendizaje.

La primera vez que analizamos la conciliación pensábamos en un concepto llamado “fantasma”, y nos generaba un problema enorme de procesamiento, y habíamos estado un tiempo tratando de entender cómo hacerlo y al hablar con el usuario nos dimos cuenta de que eso no era necesario.

Para nosotros hoy es claro el flujo, pero es algo que fuimos aprendiendo, entendiendo que era lo que hacía el equipo de operaciones: revisar las fuentes, organizarlas, normalizarlas, entonces las primeras versiones de Sistemyc nosotros decíamos que era un producto de extracción, normalización y carga para su posterior conciliación y extracción de resultados.

Todo ese aprendizaje resultó en un front-end y así aparece por primera vez la idea de PLG.

Hicimos un intento de entregarle al usuario a un usuario de Rappi que no era técnico, y nos dimos cuenta de que no era lo suficientemente intuitivo, porque había que saber cómo funcionaba para poder usarlo, así que el reto no era sólo el perfil técnico, sino que era construido para un conocimiento que se adquiría dentro de Sistemyc.

Luego nos dimos cuenta de que para hacer PLG debíamos diseñar el onboarding y eso implicaba por ejemplo generar el proceso de gestión de usuarios, ya que hasta ese momento alguien de nuestro equipo daba de alta

¹⁰⁷ El desarrollo web *Front-end* consiste en la conversión de datos en una interfaz gráfica para que el usuario pueda ver e interactuar con la información de forma digital usando HTML, CSS y JavaScript.

a mano a los usuarios y tocó pensar cuáles eran nuestros usuarios, que iban a necesitar hacer, etc.

Luego sabíamos que no era tan sencillo y entonces empezamos a crear Sistemyc University¹⁰⁸ y guías internas en las funcionalidades, porque las cosas estaban arraigadas a como uno hacía las cosas.

Poder autogestionarse como usuario y en la generación de valor, una vez que eso existe el resto del trabajo es como posicionar mejor el producto, la compañía y lo que uno hace para que el PLG funcione más, pero no necesariamente son condicionales.

La condición básica: producto autogestionable. El producto debe pedir existir y funcionar.

3. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener gracias a la adopción de esta estrategia?

La razón se explica con una frase “always ready for business”¹⁰⁹. Esa frase significa que no depende de nadie hacer negocio. No hay cuellos de botella, no hay horarios, el mismo producto es el negocio y por ende, la escalabilidad puede ser masiva si uno hace un producto que a la gente le interese a ese nivel.

El beneficio principal es que alguien pueda entrar y empezar a ser mi cliente sin que yo sepa quién es, sin que tenga que hablar con esa persona.

Independiente de que uno logre implementar esa estrategia o no, en la venta Enterprise permite dar un paso adelante en todos los funnels¹¹⁰ que uno tenga.

Antes necesitaba hacer una sesión de onboarding para que el usuario iniciara, si aplico correctamente PLG ya no tengo que hacer más esa sesión de onboarding, sino que la hace el mismo producto.

Pero además si antes tenía un funnel de venta gigantesco, dónde tenía que hacer una sesión de preventa, dónde tenía que entender al usuario,

¹⁰⁸ *Sistemyc University* es una guía desarrollada dentro del producto homónimo, que detalla el funcionamiento de las principales funcionalidades de la herramienta junto con los conceptos básicos utilizados en la misma.

¹⁰⁹ *Always ready for business* significa en español: Siempre listo para los negocios

¹¹⁰ El *funnel* o embudo de ventas o conversión es una metáfora usada en mercadotecnia o administración de empresas para referirse a las fases de la venta. Es el proceso por el que las oportunidades potenciales de ventas son cualificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones reales

configurar la información, etc., también estoy un paso más adelante. A pesar de que no estoy en un funnel completamente autogestionado, estoy también un paso más adelante, es decir elimino pasos. ¿Por qué? Porque ya mi sesión es una llamada dónde el mismo usuario hace todo.

Entonces por más que uno no pueda lograr implementar la estrategia de forma completa, para lograr el punto máximo de escalabilidad, sin humanos, totalmente autogestionable, en los funnels Enterprise también hay un avance, hay un valor agregado en la estrategia PLG porque también estoy ready for business.

Antes nuestro equipo de preventa tenía sesiones de entendimiento de caso de negocio, construcción de caso de negocio en formatos escritos para poder dejar eso documentado, pasar las fuentes de manera segura, análisis de las fuentes, carga en el administrador, etc.

Ahora preventa, es agendar una hora con la información y ahí se puede configurar el caso.

Además, en el funnel de expansión, comprar más implica menos pasos porque se pueden agregar usuarios y fuentes de información sin tener que hablar con nadie, más allá de que en el caso de Enterprise se necesiten acordar temas legales y aprobaciones internas.

Al empoderar el producto, uno puede crear flujos internos que incentivan el uso de la herramienta (viralidad, share, sugerencias, etc.)

4. ¿Cuáles son a tu entender los desafíos más importantes que tiene y tendrá la compañía en general para finalizar dicho proceso?

Los desafíos se ven internamente, como lograr el objetivo.

La configuración de las compañías PLG se organizan por pedazos de producto, por pantallas.

El primer reto es configurar organizacionalmente la empresa, de los equipos. Pero luego viene la toma de decisiones, y las interrelaciones entre ellos, y pasar de una toma de decisión monolítica a una de microservicios, es un reto de management gigantesco, para lograr acuerdo.

Donde se vio ese reto fue en aha moment. Dificultad para lograr crear un equipo dueño de una parte, que no termina de alinearse con el resto de las cosas.

Luego lograr que le estrategia sea exitosa no es un tema de un día para otro, no simplemente se organizan nuevos equipos y ya, sino que hay un tema cultural, del management. Realmente que los equipos sientan el centro del producto.

5. ¿Cuál es tu respuesta a la pregunta anterior, pero en relación al área que lideras?

(Además de ser COO, creó y lidera el área de Business Intelligence¹¹¹)

Hay dos partes, en cuenta a poner el dato disponible y luego el tema cultural en la toma de decisiones

En el área de datos, el desafío fue estructurar un área de BI escalable y actualizable para un equipo que está tan cambiante en el tiempo.

Había que construir un set de datos que pudiera alimentarse en ese mundo cambiante y que les permitiera a todos acceder a los datos sin importar si se trata de gente técnica o no, lo que permite tener un conocimiento repartido.

Ahora el nuevo reto es lograr visualizar y usar más la información para tomar mejores decisiones.

Reto: que el dato esté suficientemente rápido.

Luego el reto está en hacer que dentro de cada equipo esto se vuelve relevante y se saque el tiempo para obtener la información para tomar decisiones, es decir, imponer una cultura data driven¹¹².

6. ¿Cuáles son los aprendizajes que te llevas de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras)?

Para adelante veo que hay un aprendizaje: el PLG no es blanco o negro, no es binario.

Es un conjunto de acciones que puede hacer que se impulse hacia PLG pero que se convive con estrategias de Go To Market, si permea a la organización.

Por ejemplo, puedo mantener una estrategia Sales Led con un producto ready for business.

¹¹¹ El área de *Business Intelligence* o *BI*, es la encargada tanto de la recopilación y disponibilización de información y datos de relevantes correspondientes ventas, producto, etc., con la finalidad de facilitar la toma de decisiones operacionales u estratégicas más adecuadas para lograr los objetivos de la empresa.

¹¹² Cuando una empresa emplea un enfoque "*data-driven*" (impulsado por datos), significa que toma decisiones estratégicas basadas en análisis de datos e interpretación. Un enfoque *data-driven* permite que las empresas examinen y organicen sus datos con el fin de atender mejor a sus clientes y consumidores.

Nuestra experiencia ha sido radicalmente impulsar una estrategia, ver que es lo que funciona y luego volver atrás en lo que vemos que no. Es doloroso, pero permite aprender y aprovechar la flexibilidad que te da una startup.

El reto es atreverse a hacerlo.

Algo que ya conocíamos y olvidamos: la alineación que debe haber entre 4 elementos: canal de distribución, la generación de valor, la monetización y el cliente.

Pensar que nuestros clientes podían tener un canal de distribución por internet cuando tienen unos flujos de compra muy complejos.

También hay otros retos que son de management.

Cosas positivas: nos obligó a generar un producto que es mucho más encajable a ese mercado.

Respuestas Entrevistado 3: Head of Growth

1. ¿Qué es a tu entender Product Led Growth?

Es una estrategia corporativa de crecimiento en donde todo el ciclo de venta: adquisición, cierre, la construcción de confianza, retención, referencia y up selling¹¹³ se dan a partir de las características del producto que utiliza el usuario y no a partir de la interacción con personas de la compañía.

2. ¿Cuáles son las precondiciones que hacen posible aplicar la estrategia Product Led Growth? ¿y cuáles de ellas cumple Sistemyc?

El producto de Sistemyc tiene características que pueden apoyar el proceso de adquisición de leads a partir de sus características. Sin embargo, los hábitos de compra de nuestro ICP¹¹⁴ exigen la presencia de un equipo comercial para generar ventas (procesos como RFPs¹¹⁵ y RFIs¹¹⁶), debido a

¹¹³ El *up selling* o venta adicional es una técnica de marketing y ventas que consiste en ofrecerle a un potencial cliente o cliente un producto o servicio similar al que quiere comprar o que ha comprado

¹¹⁴ *ICP* (o *Ideal Customer Profile*, o, en español, *Perfil del Cliente Ideal*) es la descripción del consumidor que más se beneficiaría del producto o servicio que vende una compañía.

¹¹⁵ *RFP* (*request for proposal*) es una petición, realizada a menudo a través de un proceso de licitación, de parte de una agencia o compañía interesada en el aprovisionamiento de una mercancía o servicio, a proveedores potenciales.

¹¹⁶ *RFI* (o *Request for Information*): su objetivo es recabar información sobre las capacidades de generales de varios proveedores, y generalmente precede a un *RFP*.

esta característica del mercado objetivo, creo que construir una estrategia completamente enfocada en PLG es difícil.

No obstante, creo que aún existe mucho potencial en la creación de características que apoyen y aceleren la adquisición de leads a nuestro pipeline, pues dentro del uso de la herramienta, compartir y socializar resultados son importantes para los usuarios

En general, el principal requisito, es que el mercado objetivo esté alineado con el producto que se está entregando y estos estén alineados con la distribución a través de PLG. Dado que hoy Sistemyc soluciona un problema en compañías grandes, que no están alineadas con una distribución PLG, deberíamos cambiar nuestro Product Market Fit¹¹⁷ hacia un mercado que si permita la adquisición y monetización del producto a través de este canal de distribución.

3. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener gracias a la adopción de esta estrategia?

PLG como canal de distribución tiene un gran atractivo debido a que la adquisición de usuarios genera más usuarios de una manera exponencial. Es por esto que esta estrategia genera crecimientos más rápidos a largo plazo, en donde los equipos de ventas se empiezan a quedar cortos debido a su naturaleza lineal, tiempos de contratación y fricciones en la adquisición de perfiles laborales a escala.

Hoy utilizamos una estrategia Sales Led en donde su principal limitante viene a partir de su naturaleza lineal de crecimiento. Por ejemplo, un vendedor tiene una capacidad, que se mantiene fija y aunque agreguemos varios vendedores a la fuerza de ventas, siempre los clientes que podríamos adquirir crecen como una función lineal sobre el HeadCount de nuestro equipo.

La capacidad depende de dos variables: (i) Ingreso esperado por cliente y (ii) número de clientes que esperamos adquirir, siendo que ambas variables, en

¹¹⁷ El *Product Market Fit* es el proceso mediante el cual una empresa define cuál será su público objetivo y estima la demanda que tendrá en un mercado en concreto. Es el grado en que un producto satisface esa demanda.

general crecen de manera lineal. La estrategia está enfocada en aumentar estas dos variables, la primera atacando clientes más grandes en otros territorios y la segunda a través de partners¹¹⁸ o revendedores.

Lo que estamos haciendo es incrementar la capacidad de un sistema lineal, por lo que a largo plazo tenderemos a un límite que lo dicta el equipo, con PLG nos liberaríamos de esta limitante.

Por ejemplo, si tuviéramos una característica en el producto que nos permitiera compartir un tablero de información y que, para visualizar este tablero, el nuevo usuario deba crear una cuenta en Sistemyc y este pueda crear otro tablero que se puede compartir, crearía un ciclo de retroalimentación de usuarios.

La velocidad de crecimiento del segundo ejemplo no está limitada a nuestro equipo, sino a la interacción de los usuarios con la plataforma, este crece con una limitante diferente y de manera exponencial.

4. ¿Cuáles son a tu entender los desafíos más importantes que tiene y tendrá la compañía en general para finalizar dicho proceso?

El desafío más grande es el mercado, hoy el proceso de compra del mercado no encaja con PLG, por lo que deberíamos mover el mercado objetivo y por lo tanto el producto para construir un nuevo Product Market Fit.

Además, creo que existen desafíos para cumplir los requerimientos mínimos del producto en nuestro mercado actual y lograr que nuestros usuarios digan: “amo este producto, esto es todo lo que necesitaba”.

5. ¿Cuál es tu respuesta a la pregunta anterior, pero en relación con el área que lideras?

Se va a buscar impulsar Sales Led apalancándonos en features de producto que generen comportamiento exponencial en los procesos de adquisición, y, por otro lado, se va a iniciar un proceso de experimentación de mercado para identificar un nuevo problema cuya solución esté más alineada con la aplicación PLG.

¹¹⁸ Los *Partners* son socios estratégicos a través de los cuales se abre un canal de venta indirecta

Uno de los grandes retos para el equipo de ventas en un modelo PLG es su rol hacia los clientes y prospectos. En un modelo de Sales Led se exige más la coordinación de equipos y conocimiento de ventas, en un modelo PLG exige más conocimiento sobre el producto y los tecnicismos en el proceso del cliente. En preparación a esto, empezamos entrenamientos dirigidos a la herramienta y construcción de casos de uso, así como exigir la creación de las pruebas de concepto a los clientes. De esta manera, aumentamos el nivel de dominio del equipo en la herramienta y de esta manera migrar (cuándo se requiriese) los perfiles de los vendedores a consultores para usuarios en un modelo PLG.

Además, el perfil de nuestro ICP se hizo más estricto, al buscar usuarios “constructores” en los prospectos para generar un canal de adquisición directamente al producto y así apoyar la adquisición de lo que sería el modelo PLG.

En general no se realizaron cambios de forma dramática en nuestro proceso de ventas pese a que perseguimos, durante la transición, objetivos diferentes. Creo que transiciones controladas que minimicen la inestabilidad percibida por el equipo son claves, pues cada nueva directriz tiene un impacto sobre su compensación.

6. ¿Cuáles son los aprendizajes que te llevas de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras)?

El mercado objetivo al que nos dirigimos ya tiene unos hábitos de compra que para nosotros es imposible modificar, y nuestra labor debería girar en torno a adaptarnos a estos hábitos de la mejor manera posible.

El aprendizaje fue entender que el mercado no se va a adaptar a nuestra intención de incorporar modelos de crecimiento más escalables, cobros diferentes, o nuestra concepción de producto. Sino que, deberíamos ser muy conscientes de los requerimientos del mercado, adaptarnos nosotros a mejorar su experiencia desde todo punto de vista y luego evaluar si la incorporación de nuevos componentes a la estrategia resuena sobre lo que nuestro mercado nos comunica.

Queríamos, incorporar a la fuerza, un modelo de distribución incompatible con el mercado y el producto que tenemos.

Para el equipo, creo que el mensaje importante que debe quedar es que nos preguntemos constantemente si cada actividad que ejecutamos concuerda con los hábitos de nuestro mercado, sus características y si realmente le estamos mejorando su experiencia en esos hábitos.

Para crecer debemos balancear cuatro componentes claves: el mercado, con el producto (solución), el modelo de distribución y el modelo de monetización. En esta matriz el componente más difícil de cambiar es el mercado por lo que los otros 3 (que están bajo nuestro control) deberían responder a este y no al contrario.

Aciertos: a nivel operativo 2 cosas: (i) Enfocarnos en el usuario y en productizar nuestra solución. Pocos teníamos presente que lo más importante es el usuario y su experiencia, eliminar las pequeñas frustraciones al usar nuestra herramienta como una relevancia que celebro, y que creo es muy valioso.

(ii) Construcción de unos squads¹¹⁹ interdisciplinarios: USM¹²⁰, desarrollo, product managers, etc. Previamente teníamos equipos enfocados en cada vertical de la compañía (producto, ventas, mercadeo, etc), la introducción al PLG nos obligó a adoptar equipos pequeños (squads) interdisciplinarios que aumentó los niveles de comunicación y de velocidad de ejecución.

Entrevistado 4: Head of Operations

1. ¿Qué es a tu entender Product Led Growth?

Es una estrategia de negocio a través de la cual todas las decisiones de la compañía se toman en función del producto, es decir que incluye tanto las decisiones de crecimiento como las de la operación, para encaminar una estrategia de escalabilidad más grande.

¹¹⁹ Desde hace unos meses se ha implementado la organización de equipos multidisciplinarios que se encargan de impulsar iniciativas con la mayor autonomía posible, a los que se los denomina "squads".

¹²⁰ USM o User Success Manager es la persona encargada de mantener el contacto con los usuarios de una empresa. Su función principal es la de asegurarse de que la experiencia del usuario con el producto sea la mejor posible y estar siempre disponible para solucionar cualquier incidencia o duda que pudiera surgirle

Creo que hay un trasfondo importante desde el punto de vista de producto led y es el consumidor. El consumidor está buscando cada vez más autogestionarse.

La experiencia cobra cada vez más relevancia para el usuario, es importante que el usuario se pueda autogestionar y seleccionar que es lo que quiere consumir.

Trae muchas ventajas que el usuario entra a una página web y elige lo que quiere consumir.

Combinación interesante entre escuchar al consumidor, darle una buena experiencia. Esa experiencia esta soportada en una herramienta en una página, para que la escalabilidad sea mucho más grande.

2. ¿Cuáles son las precondiciones que hacen posible aplicar la estrategia Product Led Growth? ¿y cuáles de ellas cumpla Sistemyc?

El entendimiento de las necesidades por lo menos de un target de clientes, dónde nosotros empezamos a identificar que la necesidad de conciliación podía ser trasladada a otras áreas, y otros tipos de negocio, a pesar de que ya estábamos concentrados en un grupo de clientes

El hecho de haber entendido el problema de la conciliación nos hace dar el primer paso y decir dejemos de replicar estas lógicas en clientes como casos de uso nos llegan, y mejor tengamos un core¹²¹, dónde configuro una lógica. Es entender que es una solución que le pega a muchos usuarios, a muchas industrias pero que a la vez puedes tender a productizar.

Cuando algunos usuarios nos levantaron la mano pidiendo poder empezar a hacer las cosas por sí mismo

Entonces entendimos que podíamos productizar + el usuario lo quería más allá del lado de inversionistas.

3. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener gracias a la adopción de esta estrategia?

El haber iniciado el camino para implementar esta esta estrategia nos hizo darnos cuenta de que debíamos entender el mercado dónde nos estamos

¹²¹ Core significa núcleo o centro en español.

involucrando, no todos van a poder ser usuarios “constructores”¹²², y eso es un beneficio de cara a la ejecución en el corto plazo, ya que nos permite aterrizar un poco más este entendimiento.

Hoy ni el usuario, ni los casos de conciliación que hoy tienen los usuarios son ejemplos claros para la aplicación de la estrategia.

El beneficio es poder recorrer mucho mejor el camino para conocer al usuario, entender realmente el producto que necesitamos desarrollar ya que el motor de conciliación no es suficiente, para cubrir el end to end del proceso y no pensando únicamente en cuentas Enterprise. Escuchar mucho más a los usuarios y paralelamente terminar de robustecer mejor la herramienta

4. ¿Cuáles son a tu entender los desafíos más importantes que tiene y tendrá la compañía en general para finalizar dicho proceso?

Desde el punto de vista de adquisición de los usuarios, debemos mejorar mucho nuestro entendimiento del target al que necesitamos llegar. Porque hoy sabemos vender de una forma, y en ese camino hemos combinado las dos formas de llegar a nuestros posibles usuarios.

Seguimos contactando al CFO, al CTO o al sponsor de la compañía, pero queremos que sean los usuarios los que entren a la aplicación.

Quizás por la forma en que las compañías latinoamericanas están organizadas puede que sea muy difícil encontrar la combinación entre el que toma la decisión y el que le ve el valor a la herramienta. Reto que ese funnel y canal que se abre tenga sentido con la propuesta de valor.

Además, la herramienta por más que cumple su función, desde el punto de vista de experiencia es muy complicada de entender. Si bien un usuario que está acostumbrado a hacer conciliaciones puede sentirse cómodo dentro de la herramienta, este tipo de usuarios están buscando el adicional.

Cómo lograr minimizar el tiempo de interacción con la herramienta, cómo puedo llevar al mínimo mi interacción.

La propuesta de valor completa debería tender a un ejercicio más táctico, porque hoy se basa en la operación, debido a que consume muchos recursos, pero todavía necesitamos robustecer la experiencia.

¹²² Es una clasificación interna que define que ciertos usuarios quieren realizar configuraciones y aprender por ellos mismos

Desde el punto de vista técnico, quizás nos ha ganado el deseo de sacar muchas cosas. Pero por mi experiencia previa postergar la inversión de tiempo para robustecer la herramienta no es una buena decisión.

Hoy hay muchos bugs, y eso tiene un costo enorme a nivel experiencia, y además genera un cuello de botella en soporte

A nivel equipo, el de desarrollo siguen metidos muy en su mundo, el hecho de que estén más cerca de los USMs es un super acierto.

El equipo técnico debe hacer más parte del requerimiento que queremos resolver. No solamente ser parte del entendimiento de lo que queremos resolver, porque puede que muchas cosas se escapen. Entonces en la medida que amplías el espectro de solución, de diseño de la propuesta, serán mejores los resultados

Hoy hay unos puntos claves dónde se está haciendo el entendimiento del lado de operaciones dónde se puede hacer sinergia muy fuerte. Hay mucho conocimiento del lado de operaciones, hay que escuchar mucho más a los usuarios, hay que acercar al equipo de desarrollo porque creo yo que el entendimiento de esa necesidad es clave de cara a hacer que la herramienta sea lo más versátil posible.

5. ¿Cuál es tu respuesta a la pregunta anterior, pero en relación al área que lideras?

La percepción del equipo fue una “cortada de alas”. Porque de alguna manera la proyección que se tenía y la razón por la cual querían estar en la tribu, había una expectativa de crecimiento era dar soluciones a la medida.

Cuando cambia el enfoque, y el desarrollo de esa herramienta no involucró al equipo creo que hubo una fractura en la relación del equipo con el de la compañía

El reto actual del equipo es que realmente se sienta parte de esa estrategia. Porque hoy no se siente que el equipo que el equipo esté aportando una contribución al desarrollo de la herramienta.

Antes era un valor agregado y super diferenciado que le agrega a las compañías. Y debemos llevar este conjunto de aprendizajes hasta la estrategia.

6. **¿Cuáles son los aprendizajes que te llevas de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras)?**

A mejorar: nuestra toma de decisiones está basado en la intuición que hace parte de ecosistema del emprendimiento y que tanto peso tiene esa sensación en nuestra toma de decisiones.

Tenemos que ser un poco más conscientes de las decisiones que tomamos, particularmente en los últimos 3 meses dónde hablamos de diferentes objetivos y ahora estamos volviendo atrás.

No hemos reconocido: necesidades de uso que nos exigen los usuarios que hoy nos están llegando, el tipo de usuario que nos está llegando, el tipo de cliente que no llega.

No hemos sido críticos en entender lo que nos está pasando.

Los requerimientos que nos hacen en cuanto a seguridad, necesidad de infraestructura, un equipo que los acompañen. Entonces este tipo de empresas tienen requerimientos específicos.

Sin embargo, a pesar de esto, creíamos que teníamos que mejorar el onboarding sin reconocer que los usuarios no querían ser “constructores”.

Tenemos una ventaja, y es que rápidamente cambiamos, genera incertidumbre, pero es mejor que seguir para un lugar dónde no es. Es parte de estar en una startup.

Beneficio entender al usuario y cuál es el producto es el punto clave. Que no sea sólo intención de crecer, sino entender mejor a los usuarios, como tener una herramienta robusta.

Cuál es la experiencia que quiere recibir el usuario: ¿realmente se quieren autogestionar? es una decisión masiva, o es nos toca hacer otro producto que sea un complemento.

A pesar de que la necesidad de conciliación es genérica, cada caso es muy particular.

Veo difícil adoptar la herramienta. Nos va a ayudar a tener un mejor entendimiento.

Entrevistado 5: Chief Technology Officer

1. **¿Qué es a tu entender Product Led Growth?**

Es una estrategia de mercado, que se basa en que la compañía crece en la medida en que el producto lo logre.

Es decir, si el producto en su naturaleza, en su definición es lo suficientemente robusto la compañía crece, sino se muere. No depende de los vendedores, sino de la aplicación.

En ese sentido es un crecimiento que va de la mano de robustecer el producto. El nombre es muy dicente, es lograr un buen producto que por sí solo crezca.

2. ¿¿Cuáles son las precondiciones que hacen posible aplicar la estrategia Product Led Growth? ¿y cuáles de ellas cumpla Sistemyc?

- *Evaluar si el target al que le apuntaba nuestro producto es el indicado para el crecimiento. Es decir, identificar si a quién queremos venderles son los clientes a los que queremos venderles.*
- *En la teoría – vendámosle a Pymes y se desarrolló en función de esto.*
- *En la práctica – le vendemos a Enterprise*

3. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener gracias a la adopción de esta estrategia?

- *Escalabilidad no tener que estar contratando vendedores para vender más.*
- *Es más llamativo para los inversionistas, y será más fácil llegar a las series A.*
- *Facilita el enfoque de la empresa, ya que tenés a toda la compañía pensando en el producto.*

4. ¿Cuáles son a tu entender los desafíos más importantes que tiene y tendrá la compañía en general para finalizar dicho proceso?

Ya somos una empresa medianamente grande, entonces hay que mantener la compañía funcionando, pero construir otro motor.

Cuando somos pocos es fácil, pero actualmente tenemos que mantener el motor actual prendido, y la pérdida de enfoque es un problema.

5. ¿Cuál es tu respuesta a la pregunta anterior, pero en relación al área que lideras?

- *Requerimientos son muy cambiantes y van en contravía.*
- *Para PLG se necesita mejorar tema de registros, tutoriales, proceso de onboarding, implementar temas de freemium con funcionalidades disponibles y no. No es un determinante el tema de seguridad.*
- *Para Enterprise, se necesitan temas de infraestructura y seguridad, velocidad y volumen, cero bugs y esto genera un problema ya que somos una startup.*

6. ¿Cuáles son los aprendizajes que te llevas de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras)?

- *Lo que hicimos bien fue: entender mejor la filosofía y el objetivo como empresa. Antes de haber movido toda la empresa hacia allá, no tenían mentalidad de crecimiento*
- *Tenemos que ir hacia esa estrategia porque hacia ahí se están moviendo las grandes startups. Eso movió la estanterías de todos.*

Aunque no lo aplicamos, hicimos muy bien en definir a qué le estamos apuntando: a “x” Pymes, con ticket de “x”.

- *Errores: no pasamos de la teoría a la práctica de la mejor manera.*

*No convencernos de que queríamos hacer esto, no evaluar si lo que teníamos estaba acorde a eso. En la práctica hacíamos algo diferente
Por ejemplo, cuando se decidió productizar éramos conscientes de que íbamos a perder plata porque perdíamos fuerza en operaciones, íbamos a dejar de vender como vendemos.*

Pero se logró hacer un buen pivot mentalmente.

Acá el ejercicio fue no podemos perder plata. En vez de invertir la ronda en producto en desarrollo, se incrementó el equipo de PLPS, ventas, etc.

Definir un horizonte claro y con base en eso cual es el backlog de trabajo.

Ver si no deberíamos ponerle más cabeza fría o quizás planear demasiado es una mala idea.

Entrevistado 6: Head of People Experience & Culture

1. ¿Qué es a tu entender Product Led Growth?

PLG implica que pones a tu producto primero. Y una cosa que me parece muy interesante es que no pones a las ventas primero sino al final del proceso, lo que hace que el producto sea la forma principal en la que atraes, retenes, expandir, adquirir, y demás métricas relacionadas con SaaS.

Todo esto se logra a través de un producto que sea super fácil, que tenga un onboarding fácil de entender, que agregue valor antes de pedir valor.

Es una estrategia que reduce la fricción de entrada, atrae muchísimo con la capacidad de dar valor de forma muy rápida, y que además tiene la capacidad de expandirse velozmente a un nivel interesante.

2. ¿Cuáles son las precondiciones que hacen posible aplicar la estrategia Product Led Growth? ¿y cuáles de ellas cumple Sistemyc?

Tiene dos condiciones principales:

- *Tiene un Product Market Fit, es decir, cuál es el target al que puede atacar, que ya ha encontrado valor en lo que nosotros estamos haciendo y sabemos que en cierta medida podemos masificar.*
- *Tener un producto que ya agregue ese valor. Si bien sabemos que todavía nos faltan muchos features, muchos JTBD¹²³ para tener cubiertos como para tener una solución completa, pero si tener un gran porcentaje de los dolores que tiene la población a la que apuntamos cubiertas. Como un SaaS que es servicio en la nube. Es decir que gracias al producto que logramos con el MVP y el posterior desarrollo ya podíamos lanzarnos a PLG.*

3. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener gracias a la adopción de esta estrategia?

Beneficio principal sin lugar a dudas es la velocidad de crecimiento que se logra aplicando PLG en un SaaS. Está comprobado por las empresas más

¹²³ JTBD es la abreviación de *Jobs to be done* que es una metodología para conocer mejor a tus consumidores. El punto de partida es identificar qué es lo que el consumidor quiere resolver en su vida y, a partir de ahí, entender qué producto o enfoque de marketing debes usar para ayudarlo de la mejor forma posible.

grandes de SaaS en este momento que es la estrategia Go-To-Market con mayor crecimiento exponencial.

Es una apuesta en cierta medida incierta ya que no sabemos si estamos en el mismo momento que cuando esas compañías se lanzaron a PLG.

Es decir, si por ejemplo Slack se lanzó a PLG con USD 20.000 de ARR¹²⁴ o cuánto. Nosotros nos lanzamos en un paso en el que el Sales tradicional, pero nosotros nos lanzamos como una apuesta a futuro de crecimiento exponencial.

Por otro lado, permite ampliar tu producto de fácil, porque por ejemplo en los procesos de venta tradicional generalmente se vende algo muy puntual. Cuando tenés un grupo de usuarios que vienen con una diversidad de problemáticas, lo que permite recaudar muchos más datos sobre posibles features, negocios a los que te puedas expandir solucionando nuevas problemáticas, lo que impacta en temas de Growth, porque a medida que tengas features y apuntes a una población más grande, tus ventas crecen y esto no pasa tanto en los modelos de venta tradicional.

4. ¿Cuáles son a tu entender los desafíos más importantes que tiene y tendrá la compañía en general para finalizar dicho proceso?

El primer desafío que tenemos nosotros y que tiene cualquier empresa de Latinoamérica que quiera implementar PLG es que en realidad no hay muchos casos en esta región.

Si bien se trata de una estrategia go-to-market muy comprobada, no hay muchas personas en Latinoamérica que lo hayan hecho.

Si bien hay muchos que están muy empapados del tema, por su lectura, por ejemplo, nadie ha recorrido ese camino.

Por otro lado, el segundo reto es que la estructura debe seguir la estrategia y si esta cambia rápidamente porque no sabes cómo se hace y por lo tanto, tienes que hacer cambios constantemente, y por lo tanto la estructura debe seguir eso, y va a generar cierta incertidumbre en los equipos, que se estén solapando equipos, etc.

¹²⁴ ARR son las siglas en inglés de *Annual Recurring Revenue*, que podríamos traducir en español como Ingresos Recurrentes Anuales. En esencia, el ARR es una métrica que indica la cantidad de ingresos que has tenido en este año y esperas que se repitan en el año siguiente.

5. ¿Cuál es tu respuesta a la pregunta anterior, pero en relación al área que lideras?

El reto principal en el área de People¹²⁵ es que todos los equipos estén alineados. Que la versión de Sistemyc de la que hablamos hoy quizás mañana cambie, y eso es algo que pasa todo el tiempo, lograr un único Sistemyc y que todos estén alineados en esa única versión es el reto principal.

La forma en que se busca lograr eso es a través de por ejemplo las reuniones de “All Hands”¹²⁶ y adicionalmente yo tengo muchas conversaciones con las cabezas de las áreas que más cambian, para asegurarnos de alinear y ayudarlos a alinear al equipo.

6. ¿Cuáles son los aprendizajes que te llevas de esta experiencia hasta ahora (errores, aciertos y oportunidades de mejoras)?

Yo tengo dos aprendizajes que en realidad me generan cierta contradicción ya que van en contra de lo que creo.

Desde que llegué a Sistemyc he tratado de construir una cultura de construcción conjunta, de colaboración, dónde todos participen, dónde el feedback¹²⁷ es muy importante, etc. Y creo que va a seguir siendo nuestra cultura, pero hay un momento en el que esto se vuelve negativo, dónde genera que el equipo se paralice, y esto lo aprendí con PLG. Genera “parálisis por análisis”. Y esto pasó cuando empezamos a hablar de OKRs¹²⁸, y les preguntamos ustedes que opinan, hacia dónde creen que deberíamos ir, etc., nos pasó que el equipo se patinó.

Y esto es porque el equipo debe tener un nivel de empoderamiento grande, pero definir más bien en el cómo que el qué.

¹²⁵ People es el área que para las empresas tradicionales se llama “Recursos Humanos”.

¹²⁶ Reunión *All Hands* – son reuniones internas y masivas de todos los colaboradores de Sistemyc que ocurren una vez a la semana y dónde se comparten diferentes temáticas que interesan a todo el equipo.

¹²⁷ Dar y recibir *feedback* (retroalimentación) es un ejercicio que estimula el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de todo tipo de organización

¹²⁸ OKR son las siglas en inglés de *Objectives and Key Results*, que en español traduce como objetivos y resultados clave, estos son objetivos que se ponen las personas para lograr crecimiento y mejora en los diferentes ámbitos de la vida: personal, laboral, económico, profesional, etc.

Pero involucrar a un grupo de personas que no tienen experiencia en la construcción del que, y que no puede estar actualizándose constantemente creo que fue un error.

Los lineamientos estratégicos deben ser más claros y por más que no se conozcan con exactitud al menos debe estar claro el siguiente paso.

Y, por otro lado, cuando hay tantos cambios estratégicos pero que siendo tan junior no logras entender el impacto, lo mejor es hacer que la comunicación sea muy puntual. Es decirles: ustedes 3 que están vestidos de verde, tienen que ir esta semana a buscar este objetivo por esta razón.

La comunicación debe ser mucho más aterrizada y menos filosófica, menos estratégica.

Cocinarlo suficiente para que al soltárselo al equipo y que a partir de ahí construya.

Dónde nosotros fallamos o no lo hicimos tan bien, es preguntarnos si las soluciones que nosotros aportamos son muy complejas porque quizás no es para productos más sencillos.

Anexo 2. Formulario de la Encuesta realizada.

Encuesta sobre implementación estrategia PLG en Sistemyc

La siguiente encuesta es anónima y será utilizada solo con fines de investigación en el marco de un trabajo sobre la implementación de la estrategia de crecimiento impulsada por producto (PLG) que estoy realizando para mi tesis del MBA en la Universidad Torcuato Di Tella.

Son 16 preguntas que solo le tomarán menos de 5 minutos, ¡Gracias por su colaboración!

Datos demográficos

1. Edad

- Menor de 20 años
- Entre 20 y 29 años
- 30 años o mayor

2. Lugar de Residencia

- Argentina
- Colombia
- México
- Ninguno de los anteriores.

3. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que usted ha completado?

- Primario.
- Secundario.
- Terciario.
- Universitario.
- Posgrado / Maestría.
- Ninguno de los anteriores.

4. ¿Cuál de las siguientes áreas describe mejor su ocupación actual?

- Ventas y Marketing
- Tecnología - Desarrollo e Infraestructura
- Servicios y atención al cliente / usuario
- Diseño
- Gestión de equipos
- Administración
- Otro

5. ¿Hace cuánto tiempo sos parte del equipo de Sistemyc?

- Menos de 2 meses
- Entre 2 y 6 meses
- Entre 6 meses y un año
- Más de un año

Tu visión de la estrategia PLG

- 6. Antes de que Sistemyc iniciara su proceso de transformación ¿Conocías el término "Product-Led Growth" (PLG)?**
Si
No
- 7. ¿Cómo evaluarías tu nivel de conocimiento actual de la estrategia PLG?**
Muy malo
Malo
Regular
Bueno
Muy bueno
- 8. Indique las 3 opciones que identifique como las características ideales para implementar la estrategia PLG**
El usuario percibe un alto valor en el producto y tiene disposición para utilizarlo regularmente
El onboarding puede ser realizado de forma autónoma por cada usuario
El producto tiene funcionalidades que le permiten darse a conocer en el mercado
El usuario percibe valor rápido y fácilmente
Que los desarrollos se encuentren centralizados en un único equipo para mejorar a comunicación
Otro
- 9. Por favor señala cuál es o será el principal desafío a enfrentar en el proceso de implementación de esta estrategia en Sistemyc:**
Alinear a toda la compañía poniendo en el centro al producto
Entender cuáles son los problemas que el producto debería ayudar a resolver
Convertirse en una compañía Data Driven
Generar efectos virales a través de funcionalidades de la herramienta
Modificar los comportamientos de compra de los clientes target
Lograr que los usuarios perciban valor de forma rápida y fácil
Otro
- 10. Indique las 3 opciones que identifique los principales beneficios de la aplicación de la estrategia PLG**
Mejor calidad de producto gracias a la alineación de toda la compañía
Mayor escalabilidad
Crecimiento exponencial de los ingresos
Mejor esquema de precios para los usuarios
Ciclos de ventas más rápidos
Mejor experiencia de usuario
Otro
- 11. En el proceso de implementar PLG en Sistemyc, ¿cuál de estos aspectos cree usted que tiene mayor oportunidad de mejora?**
Mejora en la comunicación de objetivos generales e individuales

Adoptar una Cultura Data Driven
Entendimiento de las necesidades de los usuarios
Mejor alineación de la compañía en cuanto a prioridades y focos
Lograr consistencia entre la aplicación de la estrategia y la asignación de recursos
Otro

Tu opinión sobre el proceso de implementación y otros temas relacionados

12. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: “La aplicación de la estrategia PLG en Sistemyc es la correcta para generar un crecimiento exponencial”.

Totalmente en desacuerdo.
En desacuerdo.
Neutral.
De acuerdo.
Totalmente de acuerdo

13. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: “El líder de mi área entiende y transmite claramente el objetivo de la aplicación de la estrategia PLG en Sistemyc”

Totalmente en desacuerdo.
En desacuerdo.
Neutral.
De acuerdo.
Totalmente de acuerdo

14. Indique cuan de acuerdo está con la siguiente afirmación: “Creo que el proceso de comunicación de la decisión de adoptar la estrategia PLG fue el adecuado”

Totalmente en desacuerdo.
En desacuerdo.
Neutral.
De acuerdo.
Totalmente de acuerdo

15. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: “Tengo claridad sobre el impacto de mi contribución al objetivo de aplicar la estrategia PLG”

Totalmente en desacuerdo.
En desacuerdo.
Neutral.
De acuerdo.
Totalmente de acuerdo

16. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: “Me motiva ser parte de una compañía que aplica este tipo de estrategias”

Totalmente en desacuerdo.
En desacuerdo.
Neutral.
De acuerdo.
Totalmente de acuerdo

17. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: “Si bien va a ser costoso y va a llevar más tiempo del planificado, en Sistemyc vamos a lograr adoptar exitosamente la estrategia PLG”

Totalmente en desacuerdo.
En desacuerdo.
Neutral.
De acuerdo.
Totalmente de acuerdo

18. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: “Que nuestro mercado sea el latinoamericano representa un desafío adicional en la implementación de la estrategia.”

Totalmente en desacuerdo.
En desacuerdo.
Neutral.
De acuerdo.
Totalmente de acuerdo

19. En función de su entendimiento, ¿Qué nivel de conocimiento tiene Sistemyc sobre los "jobs to be done", dolores y necesidades de los usuarios del producto?

Muy escaso
Escaso
Regular.
Bueno.
Muy Bueno

20. Del 1 al 10, ¿En que qué nivel de avance está Sistemyc respecto de la implementación de la estrategia PLG?

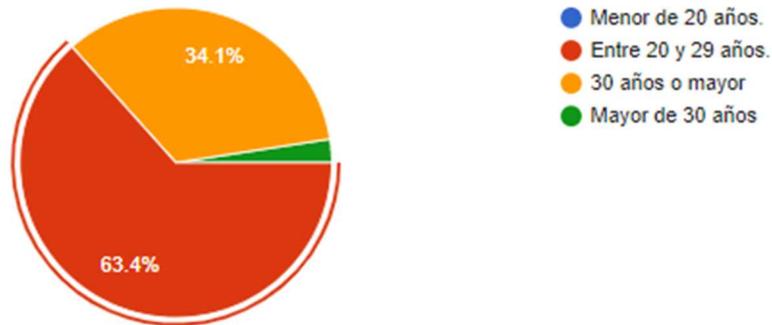
Muy escaso
Escaso
Regular.
Bueno.
Muy Bueno

Anexo 3. Resultado de la Encuesta realizada.

Pregunta 1¹²⁹:

1. Edad

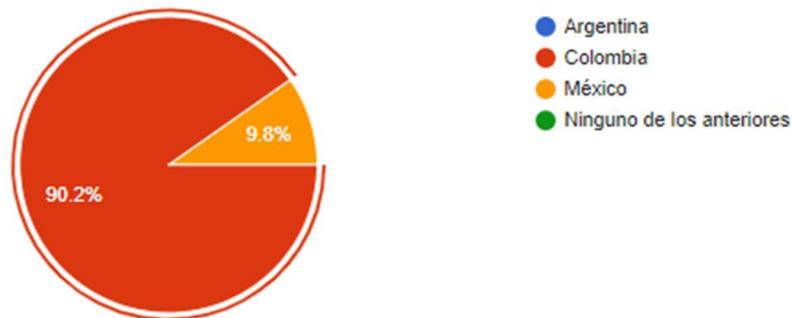
41 respuestas



Pregunta 2:

2. Lugar de Residencia

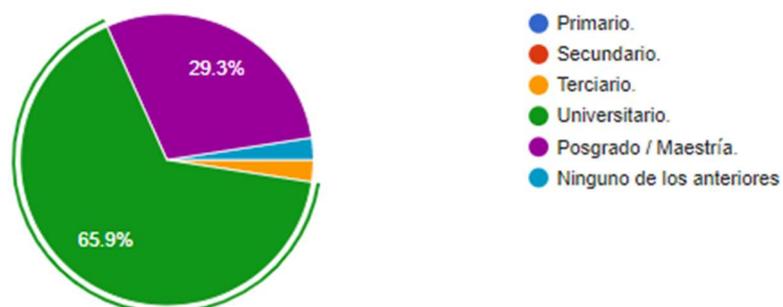
41 respuestas



Pregunta 3:

3. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que usted ha completado?

41 respuestas

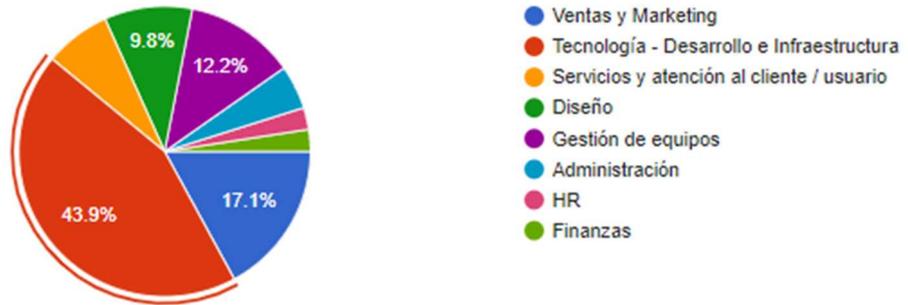


¹²⁹ **Aclaración:** Inicialmente se distribuyó la encuesta con un error de redacción en la respuesta referida al grupo etario de 30 años o mayor (inicialmente se incluyó sólo a los “mayores de 30 años”) esto fue corregido posteriormente y por eso hay dos opciones que refieren al mismo grupo.

Pregunta 4:

4. ¿Cuál de las siguientes áreas describe mejor su ocupación actual?

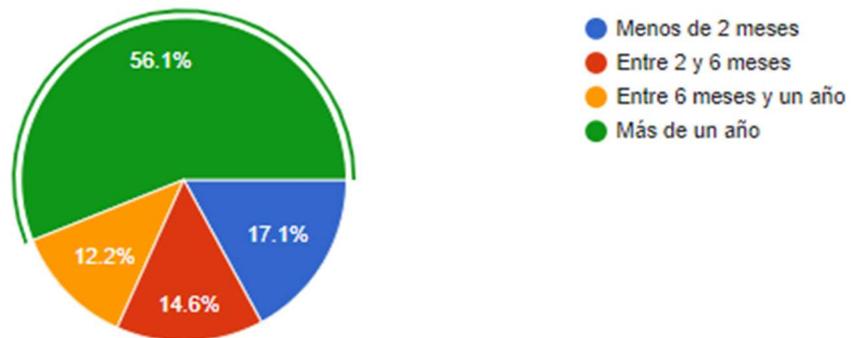
41 respuestas



Pregunta 5:

5. ¿Hace cuánto tiempo sos parte del equipo de Simetrik?

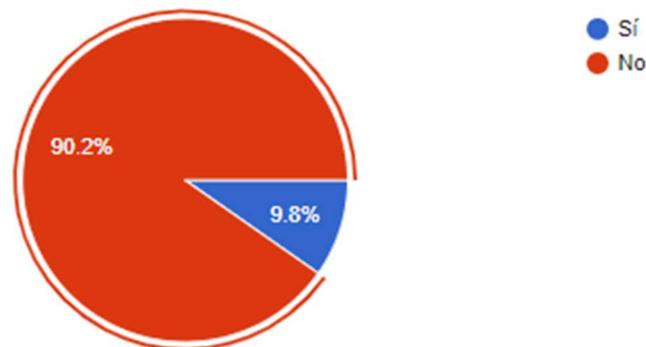
41 respuestas



Pregunta 6:

6. Antes de que Simetrik iniciara su proceso de transformación ¿Conocías el término "Product-Led Growth" (PLG)?

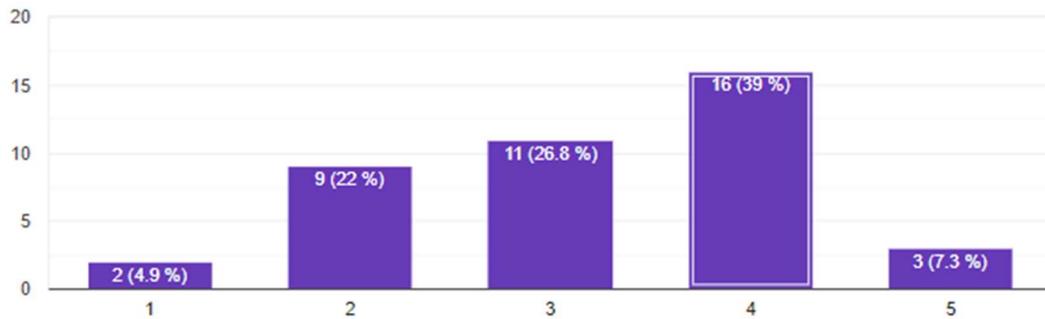
41 respuestas



Pregunta 7:

7. ¿Cómo evaluarías tu nivel de conocimiento actual de la estrategia PLG?

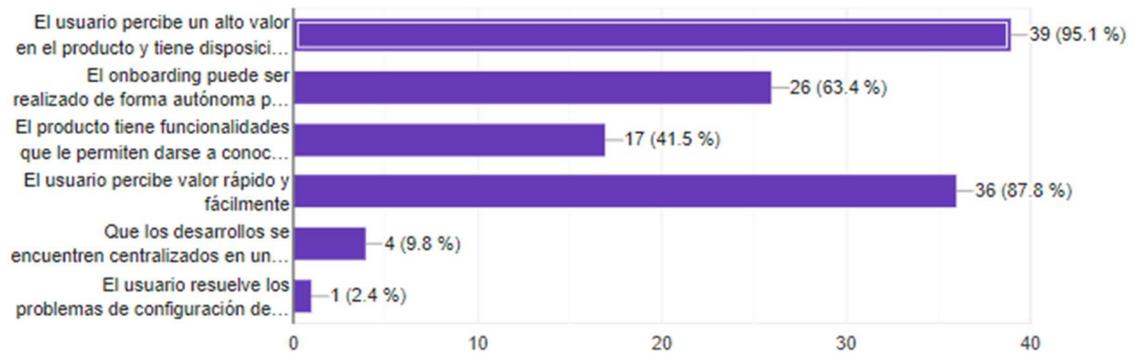
41 respuestas



Pregunta 8:

8. Indique las 3 opciones que identifique como las características ideales para implementar la estrategia PLG

41 respuestas



Pregunta 9:

9. Por favor señala cuál es o será el principal desafío a enfrentar en el proceso de implementación de esta estrategia en Simetrik:

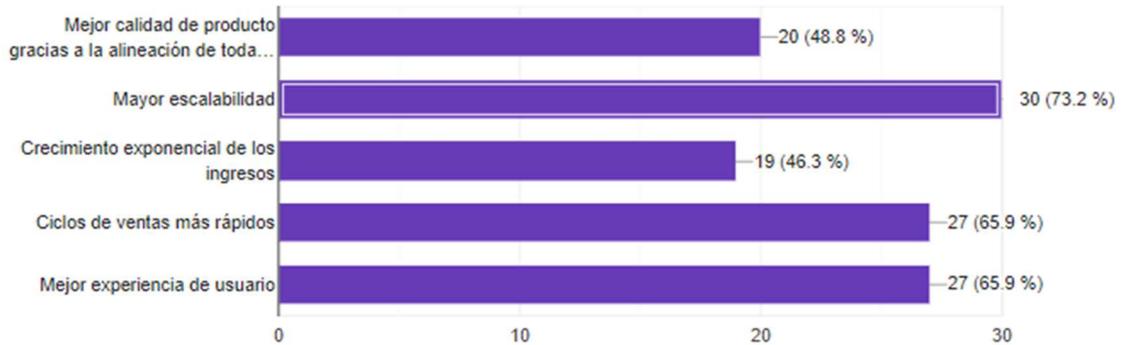
41 respuestas



Pregunta 10:

10. Indique las 3 opciones que identifique los principales beneficios de la aplicación de la estrategia PLG

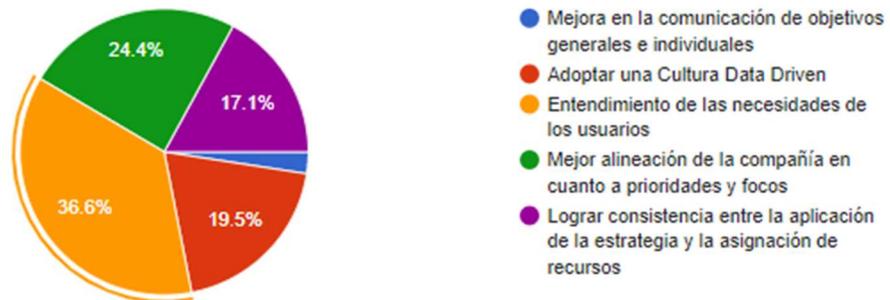
41 respuestas



Pregunta 11:

11. En el proceso de implementar PLG en Simetrik, ¿Cuál de estos aspectos cree usted que tiene mayor oportunidad de mejora?

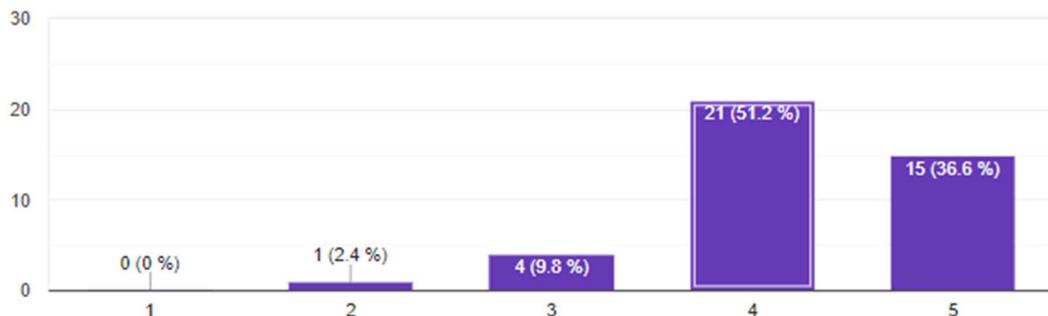
41 respuestas



Pregunta 12:

12. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "La aplicación de la estrategia PLG en Simetrik es la correcta para generar un crecimiento exponencial".

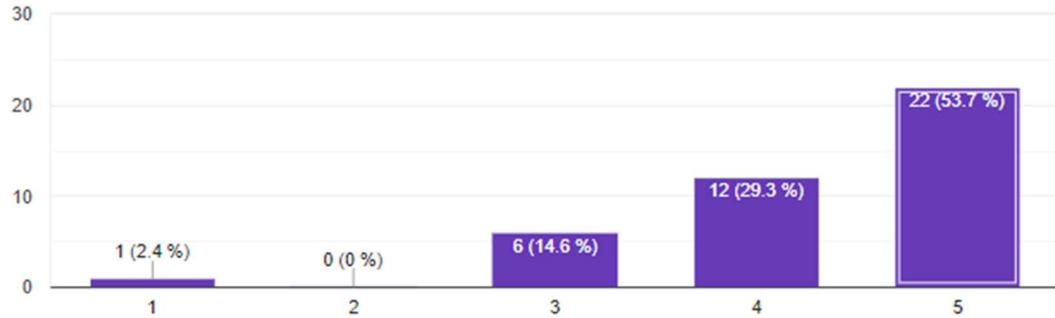
41 respuestas



Pregunta 13:

13. Indique cuan de acuerdo está con la siguiente afirmación: "El líder de mi área entiende y transmite claramente el objetivo de la aplicación de la estrategia PLG en Simetrik"

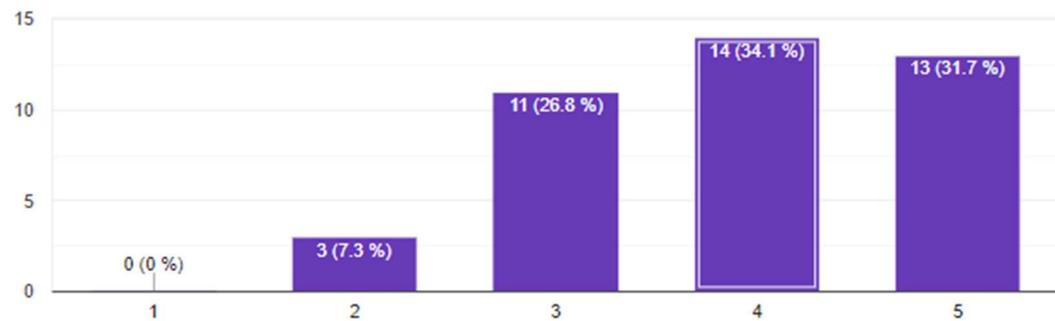
41 respuestas



Pregunta 14:

14. Indique cuan de acuerdo está con la siguiente afirmación: "El proceso de comunicación de la decisión de adoptar la estrategia PLG fue el adecuado"

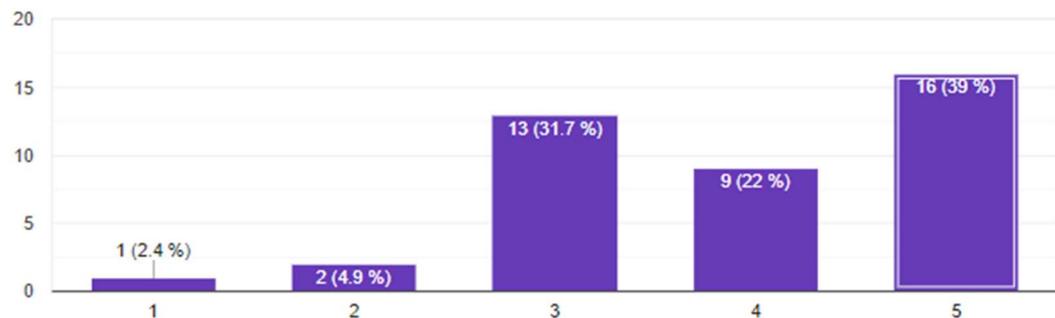
41 respuestas



Pregunta 15:

15. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "Tengo claridad sobre el impacto de mi contribución al objetivo de aplicar la estrategia PLG"

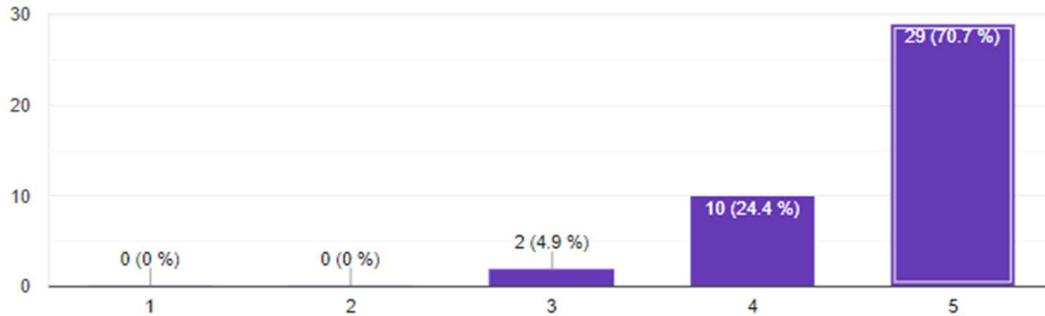
41 respuestas



Pregunta 16:

16. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "Me motiva ser parte de una compañía que aplica este tipo de estrategias"

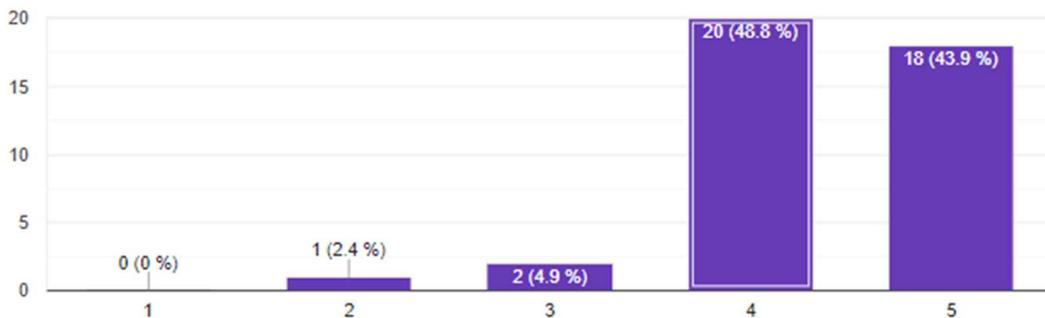
41 respuestas



Pregunta 17:

17. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "Si bien va a ser costoso y va a llevar más tiempo del planificado, en Simetrik vamos a lograr adoptar exitosamente la estrategia PLG"

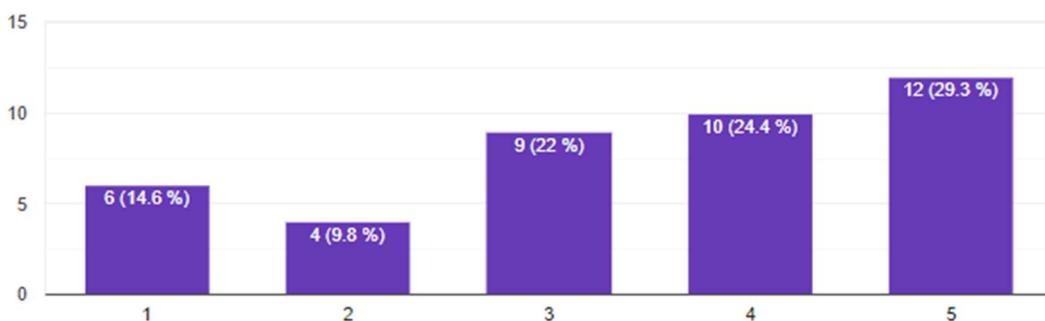
41 respuestas



Pregunta 18:

18. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "Que nuestro mercado sea el latinoamericano representa un desafío adicional en la implementación de la estrategia."

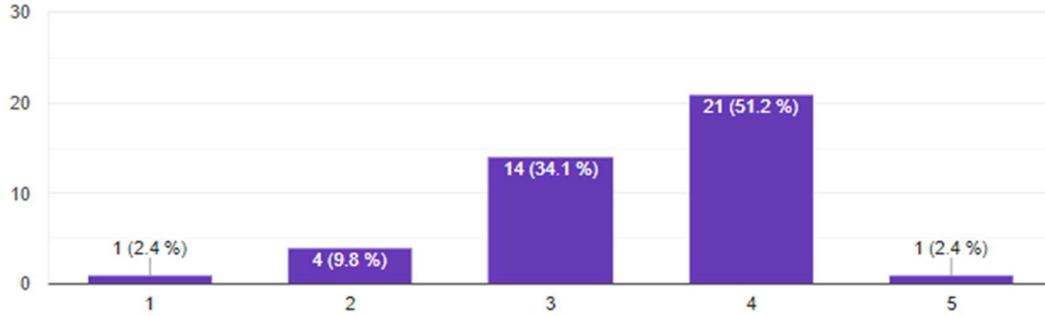
41 respuestas



Pregunta 19:

19. En función de tu entendimiento, ¿Qué nivel de conocimiento tiene Simetrik sobre los "jobs to be done", dolores y necesidades de los usuarios del producto?

41 respuestas



Pregunta 20:

20. Del 1 al 10, ¿En qué nivel de avance está Simetrik respecto de la implementación de la estrategia PLG?

41 respuestas

