



Módulo 1: Go-To-Market, MVP y experimentación de lanzamiento

- ☰ 1. Diseño del producto mínimo y validación previa al lanzamiento
- ☰ 2. Estrategias de adquisición y crecimiento orientadas al producto
- ☰ Referencias

1. Diseño del producto mínimo y validación previa al lanzamiento

El diseño del producto mínimo se inscribe dentro de los enfoques contemporáneos de gestión de la innovación orientados a reducir la incertidumbre inherente a los procesos de lanzamiento. En este marco, el desarrollo de productos deja de concebirse como una secuencia lineal cerrada y pasa a entenderse como un proceso progresivo de formulación y contraste de hipótesis. De este modo, la etapa previa al lanzamiento adquiere una relevancia teórica específica, ya que permite articular supuestos de valor, de uso y de mercado antes de comprometer recursos a gran escala.

Desde esta perspectiva, el concepto de producto mínimo surge como respuesta a las limitaciones de los modelos tradicionales de desarrollo, caracterizados por ciclos extensos y validaciones tardías. En línea con lo anterior, los enfoques contemporáneos proponen reducir la distancia temporal entre la formulación de una idea y su confrontación con usuarios reales. Esto no implica

una disminución del rigor conceptual, sino una reorganización del proceso de aprendizaje, en el cual el conocimiento empírico temprano ocupa un lugar central.

El diseño del producto mínimo no se limita a una reducción funcional del producto final, sino que supone una decisión estratégica sobre qué dimensiones deben ser puestas a prueba en primer término. En estas circunstancias, el foco se desplaza desde la acumulación de características hacia la identificación de supuestos críticos. Es por ello que el producto mínimo se define en función de los aprendizajes que se busca obtener y no únicamente por su grado de completitud técnica.

La validación previa al lanzamiento se articula, por lo tanto, como un proceso sistemático de generación de evidencia. Dado que los mercados presentan comportamientos complejos y dinámicos, la anticipación absoluta resulta inviable. En este sentido, la experimentación controlada permite observar patrones de adopción, uso y percepción de valor, contribuyendo a la toma de decisiones informadas antes de la exposición masiva del producto.

Asimismo, la literatura especializada distingue entre distintos enfoques de producto mínimo, cada uno asociado a objetivos de validación específicos. Estas variantes no deben interpretarse como categorías excluyentes, sino como configuraciones

conceptuales que orientan el diseño de experimentos. De este modo, la elección entre un enfoque u otro depende del tipo de hipótesis que se pretende contrastar, ya sean de deseabilidad, viabilidad o escalabilidad.

En relación con el lanzamiento, los modelos contemporáneos proponen estrategias graduales que permiten integrar la validación como parte constitutiva del proceso. En lugar de concebir el lanzamiento como un evento único, se lo entiende como una secuencia de aperturas controladas. Este enfoque favorece la retroalimentación temprana y reduce los riesgos asociados a errores de posicionamiento o de diseño del producto.

Finalmente, la experimentación previa al lanzamiento se consolida como un eje transversal que articula el diseño del producto mínimo con las decisiones estratégicas posteriores. En línea con lo mencionado, la acumulación progresiva de aprendizajes permite ajustar tanto la propuesta de valor como los mecanismos de adquisición y activación. De este modo, el lanzamiento deja de ser un punto de cierre y se transforma en una etapa más dentro de un proceso iterativo de construcción del producto.

Enfoques de producto mínimo: MVP, MVE y MMP

El concepto de producto mínimo se consolida en la literatura contemporánea como una respuesta teórica a la necesidad de validar hipótesis de negocio en contextos de alta incertidumbre. En este marco, distintos enfoques han sido propuestos para delimitar qué se entiende por “mínimo”, dando lugar a nociones como MVP, MVE y MMP. Estas categorías no refieren únicamente a grados de desarrollo técnico, sino a distintas formas de estructurar el aprendizaje previo al lanzamiento, en función de los supuestos que se busca contrastar.


El **Producto Mínimo Viable (MVP)**, desarrollado en el marco del enfoque *Lean Startup* por Eric Ries, se define como la versión del producto que permite obtener la mayor cantidad de aprendizaje validado con el menor esfuerzo posible (Ries, 2011). En este sentido, la viabilidad no se asocia a la completitud del producto, sino a su capacidad para generar evidencia empírica sobre el comportamiento de los usuarios frente a una propuesta de valor inicial.

Desde esta perspectiva, el MVP se concibe como un artefacto experimental. Tal como señalan Steve Blank y Dorf (2012), su función principal es someter a prueba hipótesis explícitas relacionadas con el problema, el segmento de clientes y la

solución propuesta. Por lo tanto, el diseño del MVP implica una selección deliberada de funcionalidades, priorizando aquellas que permiten observar reacciones significativas y reducir la ambigüedad conceptual.

El **Producto Mínimo Valioso (MVE)** introduce un matiz relevante al enfatizar la percepción de valor por parte del usuario. A diferencia del MVP, que puede ser deliberadamente incompleto, el MVE busca asegurar que la experiencia inicial resulte significativa y coherente desde el punto de vista del usuario final. En línea con lo anterior, autores como Ash Maurya sostienen que la validación temprana requiere no solo interacción, sino también una propuesta claramente reconocible como valiosa (Maurya, 2012).

En este enfoque, el criterio de minimización no se define únicamente por el número de funcionalidades, sino por la capacidad del producto para resolver un problema concreto de manera perceptible. De este modo, el MVE se orienta a validar supuestos de deseabilidad, poniendo el acento en la relación entre el usuario y la propuesta, más que en la eficiencia del desarrollo técnico. Esto resulta especialmente relevante en contextos donde la adopción temprana depende de la experiencia inicial.



Por su parte, el **Producto Mínimo Comercializable (MMP)** desplaza el foco hacia la lógica de mercado. Este enfoque se vincula con la necesidad de contar con una versión del producto que pueda ser efectivamente ofrecida en condiciones reales de intercambio. Según Geoffrey Moore (2014), el MMP representa el umbral a partir del cual el producto puede ser presentado a un segmento más amplio sin comprometer su coherencia estratégica.

El MMP supone, por lo tanto, un nivel de desarrollo que garantiza no solo uso y valor, sino también consistencia en términos de posicionamiento, comunicación y soporte básico. En estas circunstancias, el producto deja de ser exclusivamente un instrumento de aprendizaje y comienza a operar como una oferta reconocible en el mercado. No obstante, esto no implica el cierre del proceso iterativo, sino una transición hacia formas más amplias de validación.

Cabe decir que estos enfoques no deben entenderse como etapas rígidas ni necesariamente secuenciales. En línea con lo anterior, la literatura señala que las organizaciones pueden alternar entre MVP, MVE y MMP según el tipo de hipótesis que enfrenten en cada momento del desarrollo. De este modo, la

elección del enfoque responde a criterios teóricos vinculados con el aprendizaje buscado y no a una progresión normativa predeterminada.

Finalmente, la distinción entre MVP, MVE y MMP permite clarificar el debate en torno al producto mínimo, evitando interpretaciones simplificadas. Teniendo en cuenta lo mencionado, estos enfoques constituyen herramientas conceptuales para estructurar la validación previa al lanzamiento, articulando diseño, aprendizaje y estrategia de manera coherente con los objetivos del proceso de innovación.

Figura 1. Proceso de validación del producto mínimo



Estrategias de lanzamiento en fases —

Las estrategias de lanzamiento en fases se inscriben dentro de los enfoques contemporáneos que conciben el lanzamiento como un proceso progresivo y no como un evento único. Desde esta perspectiva, el lanzamiento se articula como una secuencia de exposiciones controladas del producto, orientadas a reducir la incertidumbre y a generar aprendizaje acumulativo. En línea con lo anterior, la literatura especializada sostiene que esta modalidad permite alinear el desarrollo del producto con la validación empírica previa a su expansión.

A diferencia de los modelos tradicionales de lanzamiento masivo, las estrategias en fases proponen una lógica incremental. Este enfoque se fundamenta en la idea de que los supuestos centrales del producto — relacionados con el uso, el valor y la adopción— no pueden validarse plenamente en entornos simulados. Por lo tanto, el contacto gradual con usuarios reales se convierte en un componente estructural del proceso de lanzamiento, más que en una instancia posterior.

Desde el marco del *Customer Development*, Steve Blank plantea que el lanzamiento debe estar precedido por múltiples ciclos de contraste entre hipótesis y evidencia empírica (Blank & Dorf, 2012). En este sentido, el lanzamiento en fases permite sostener la coherencia entre el aprendizaje obtenido durante la validación y las decisiones estratégicas que acompañan la introducción del producto en el mercado.

Un rasgo distintivo de estas estrategias es la delimitación intencional del alcance en cada fase. Esto implica definir qué segmentos acceden al producto, bajo qué condiciones y con qué objetivos de aprendizaje. De

este modo, cada fase cumple una función analítica específica, ya sea observar patrones de uso, evaluar la propuesta de valor o identificar fricciones en la experiencia inicial. El lanzamiento se convierte así en un mecanismo de observación sistemática.

En línea con lo mencionado, la progresión por fases permite ajustar tanto el producto como el discurso que lo acompaña. Autores como Eric Ries señalan que la retroalimentación temprana obtenida durante estas etapas contribuye a evitar decisiones prematuras de escalamiento (Ries, 2011). En estas circunstancias, el lanzamiento deja de ser un punto de no retorno y se transforma en una instancia reversible y adaptable.

Para sistematizar este enfoque, la literatura propone distinguir distintas fases de lanzamiento, cada una con objetivos teóricos diferenciados. Como se observa a continuación, estas fases no representan una secuencia rígida, sino una estructura conceptual que orienta el diseño del proceso de introducción del producto.

Tabla 1. Fases conceptuales del lanzamiento progresivo

Fase de lanzamiento	Alcance del producto	Objetivo principal teórico
Fase cerrada	Acceso restringido	Validación de uso inicial
Fase limitada	Segmentos acotados	Evaluación de valor
Fase ampliada	Mayor exposición	Ajuste de propuesta
Lanzamiento abierto	Acceso general	Escalamiento controlado

Fuente: elaboración propia.

La adopción de estrategias de lanzamiento en fases también se vincula con la gestión del riesgo. Al distribuir la exposición del producto en el tiempo, las organizaciones pueden identificar desajustes conceptuales antes de que estos se amplifiquen. En este sentido, el lanzamiento progresivo actúa como un mecanismo de contención, permitiendo intervenir sobre el diseño del producto y su posicionamiento sin comprometer su coherencia general.

Asimismo, este enfoque introduce una redefinición del éxito del lanzamiento. En lugar de medirse exclusivamente por indicadores de alcance o adopción inmediata, el éxito se asocia a la calidad del aprendizaje obtenido en cada fase. Teniendo en cuenta lo mencionado, el lanzamiento se evalúa en función de su capacidad para generar evidencia que oriente decisiones posteriores, más que por su impacto inmediato en el mercado.

Finalmente, las estrategias de lanzamiento en fases consolidan una visión procesual del desarrollo de productos. En línea con lo anterior, el lanzamiento se integra al ciclo iterativo de validación, aprendizaje y ajuste, reforzando la articulación entre diseño del producto y estrategia. De este modo, el lanzamiento deja de ser una instancia terminal y se configura como una extensión del proceso de construcción teórica y empírica del producto.

Experimentación previa al lanzamiento —

La experimentación previa al lanzamiento se consolida en la literatura contemporánea como un componente estructural de los procesos de desarrollo de productos orientados a la reducción de la incertidumbre. Este enfoque parte del reconocimiento de que las decisiones estratégicas

iniciales se basan en supuestos que no pueden validarse exclusivamente mediante análisis internos. En estas circunstancias, la experimentación se presenta como un mecanismo sistemático para contrastar hipótesis antes de la exposición ampliada del producto.

Desde una perspectiva teórica, la experimentación se define como la formulación explícita de hipótesis y su contraste mediante observación empírica controlada. En línea con lo anterior, autores vinculados al enfoque *Lean Startup*, como Eric Ries, sostienen que el aprendizaje validado constituye el principal resultado de estos procesos (Ries, 2011). De este modo, experimentar no implica improvisación, sino diseño deliberado de instancias de prueba orientadas a generar conocimiento accionable.

La experimentación previa al lanzamiento se distingue de la evaluación posterior en tanto se orienta a decisiones fundacionales del producto. Estas decisiones incluyen la definición del problema que se busca resolver, la propuesta de valor inicial y las condiciones mínimas de adopción. Dado que estos supuestos estructuran el desarrollo posterior, su contraste temprano adquiere una relevancia teórica específica dentro del ciclo de innovación.

En este marco, la literatura enfatiza que no todas las hipótesis presentan el mismo nivel de riesgo. Por lo tanto, la experimentación previa al lanzamiento se orienta prioritariamente a aquellos supuestos cuya invalidación comprometería la coherencia del producto. En línea con lo mencionado, el diseño de experimentos se organiza en función del grado de incertidumbre y no del orden cronológico del desarrollo.

Autores como Stefan Thomke destacan que la experimentación sistemática permite transformar la incertidumbre en información utilizable para la toma de decisiones (Thomke, 2020). En este sentido, la experimentación no elimina el riesgo, pero sí permite gestionarlo mediante

evidencia empírica, reduciendo la dependencia de supuestos no contrastados.

Desde un punto de vista conceptual, pueden identificarse distintos tipos de experimentación previa al lanzamiento, según el objeto de validación. Como se muestra a continuación, esta clasificación no responde a una secuencia normativa, sino a una diferenciación analítica que permite comprender la diversidad de aprendizajes posibles.

Tabla 2. Tipos conceptuales de experimentación previa al lanzamiento

Tipo de experimentación	de	Objeto de validación	de	Enfoque teórico predominante
Experimentación problema	de	Existencia y relevancia problema	y del	Deseabilidad
Experimentación solución	de	Adecuación de la propuesta inicial	la	Uso y comprensión
Experimentación comportamiento	de	Respuestas observables usuario	del	Adopción temprana
Experimentación valor	de	Percepción utilidad	de	Propuesta de valor

Fuente: elaboración propia.

La experimentación previa al lanzamiento también introduce una lógica iterativa en la construcción del producto. Cada experimento genera resultados que pueden confirmar, refutar o matizar las hipótesis iniciales. En este sentido, el proceso no se orienta a la validación definitiva, sino a la acumulación progresiva de evidencia que permita refinar el diseño conceptual del producto antes de su escalamiento.

Asimismo, este enfoque redefine el rol del error dentro del proceso de desarrollo. En lugar de interpretarse como una desviación indeseada, los resultados negativos adquieren valor informativo. Teniendo en cuenta lo mencionado, la experimentación se integra como un dispositivo de aprendizaje, en el cual la refutación temprana de supuestos permite evitar errores de mayor escala en etapas posteriores.

Finalmente, la experimentación previa al lanzamiento articula de manera directa el diseño del producto mínimo con las decisiones estratégicas de lanzamiento. En línea con lo anterior, los aprendizajes obtenidos mediante estos procesos informan no solo el desarrollo funcional del producto, sino también la secuencia y modalidad de su introducción en el mercado. De este modo, la experimentación se consolida como un eje teórico central en la validación previa al lanzamiento.

CONTINUAR

2. Estrategias de adquisición y crecimiento orientadas al producto

Las estrategias de adquisición y crecimiento orientadas al producto se apoyan en una concepción específica del crecimiento: no como resultado exclusivo de la comunicación o la distribución, sino como efecto derivado de la experiencia que el producto habilita y de los mecanismos que estructuran su adopción. En este marco, el producto se entiende como un sistema de valor que organiza la llegada de usuarios, su primer uso significativo y su continuidad, integrando decisiones de diseño con supuestos de mercado y de comportamiento.

En línea con lo anterior, la adquisición de usuarios puede describirse como el conjunto de procesos que explican el primer contacto verificable entre una persona y una propuesta de valor. Sin embargo, cuando se analiza desde una perspectiva orientada al producto, la adquisición no se reduce a “canales”, sino que se vincula con la claridad de la propuesta, la fricción de acceso y la consistencia entre expectativa y experiencia. Esta formulación

dialoga con la tradición del marketing estratégico en cuanto a segmentación, posicionamiento y propuesta de valor, pero reubica el énfasis en la interacción inicial con el producto (Kotler & Keller, 2016).

A su vez, el crecimiento orientado al producto requiere distinguir entre captar usuarios y lograr que esos usuarios atraviesen un umbral inicial de uso con sentido. Por lo tanto, emergen como categorías analíticas la **activación** y el **onboarding**, que refieren a los primeros momentos de interacción y a las condiciones que permiten comprender el producto, percibir valor y ejecutar acciones iniciales. Este enfoque se vincula con modelos de comportamiento del usuario que consideran la recurrencia como un fenómeno influido por señales, motivaciones y recompensas, articuladas dentro de una secuencia de interacción (Eyal, 2014).

Desde el punto de vista de la medición, la literatura sobre analítica aplicada al crecimiento propone modelos que ordenan el seguimiento de la adopción a partir de etapas del ciclo de vida del usuario. En este sentido, el marco AARRR —asociado a adquisición, activación, retención, referencia e ingresos— opera como un esquema conceptual para organizar métricas de forma coherente con el recorrido del usuario (McClure, 2007). No obstante, su utilidad teórica depende de no convertirlo en una plantilla fija, sino en una estructura para explicitar supuestos y delimitar qué se observa en cada etapa.

En relación con el crecimiento, resulta relevante la noción de “métrica prioritaria” o foco analítico en cada momento del desarrollo del producto. La literatura de *Lean Analytics* sostiene que el crecimiento requiere seleccionar métricas que representen el comportamiento más informativo según la etapa del producto, evitando dispersión interpretativa (Croll & Yoskovitz, 2013). De este modo, la estrategia de crecimiento no se formula como una sumatoria de indicadores, sino como una jerarquización conceptual de lo que se mide para orientar decisiones.

En estas circunstancias, se configura un desplazamiento desde modelos centrados en campañas hacia modelos centrados en dinámicas internas del producto. Este desplazamiento no elimina el rol de marketing o ventas, sino que redefine su articulación: el producto condiciona la eficiencia de adquisición y la estabilidad del crecimiento, mientras que los sistemas de comunicación y distribución contribuyen a ampliar el alcance del valor ya validado. En línea con lo mencionado, el crecimiento orientado al producto demanda coherencia entre propuesta de valor, experiencia inicial y mecanismos de continuidad.



Finalmente, el marco de esta unidad habilita la comprensión de enfoques como Product-Led Growth (PLG), que conceptualizan el crecimiento como un fenómeno cuyo motor principal se encuentra en el propio producto y en la evidencia de valor que el usuario obtiene tempranamente. En este enfoque, la expansión se explica por mecanismos de uso, recomendación e incorporación que se anclan en la experiencia y en métricas vinculadas al comportamiento del usuario (OBS Business School, 2025; ESIC, s. f.). Por lo tanto, la unidad 2 organiza un tránsito conceptual desde adquisición hacia activación, y desde activación hacia crecimiento, manteniendo como eje la relación entre producto, medición y dinámica de adopción.

TÁCTICAS MODERNAS DE ADQUISICIÓN DE USUARIOS

ACTIVACIÓN Y ONBOARDING COMO PALANCAS DE VALOR

Las tácticas modernas de adquisición de usuarios se inscriben en un contexto de transformación de los modelos tradicionales de captación, impulsado por la digitalización de los mercados y por la creciente centralidad del producto en la experiencia inicial. Desde una perspectiva teórica, la adquisición deja de concebirse exclusivamente como una función promocional y pasa a entenderse como un proceso relacional, en el cual la propuesta de valor se manifiesta desde el primer contacto verificable con el usuario.

En este marco, la literatura contemporánea señala que la adquisición no puede analizarse de manera aislada, ya que se encuentra condicionada por

el posicionamiento, la claridad del mensaje y la coherencia entre expectativa y experiencia inicial. En línea con lo anterior, las tácticas de adquisición se evalúan no solo por su capacidad de generar tráfico o registros, sino por la calidad del vínculo que establecen entre el usuario y el producto desde el inicio (Kotler & Keller, 2016).

Las denominadas tácticas “modernas” se caracterizan por una mayor integración entre canales, datos y comportamiento del usuario. A diferencia de enfoques centrados en medios específicos, estas tácticas operan como configuraciones dinámicas que combinan visibilidad, acceso y activación inicial. De este modo, la adquisición se convierte en una extensión del diseño del producto, ya que las condiciones de entrada influyen directamente en la probabilidad de uso significativo.

Desde esta perspectiva, resulta pertinente distinguir entre diferentes tipos de canales de adquisición, no como compartimentos estancos, sino como categorías analíticas que permiten comprender lógicas de funcionamiento diversas. Estas categorías se definen por la forma en que el usuario entra en contacto con la propuesta y por el grado de intermediación que presentan, más que por su naturaleza técnica.

Los canales orgánicos, por ejemplo, se asocian a dinámicas de descubrimiento no mediadas por inversión directa, como la búsqueda, la recomendación o la presencia de contenido. En estos casos, la adquisición se vincula estrechamente con la claridad conceptual del producto y con su capacidad de ser comprendido y valorado sin estímulos externos intensivos. En estas circunstancias, el producto actúa como principal soporte del mensaje.

Por otro lado, los canales pagos introducen una lógica de aceleración del contacto inicial, permitiendo ampliar el alcance de la propuesta en períodos acotados. Sin embargo, la literatura advierte que su efectividad depende de la coherencia entre la promesa comunicada y la experiencia posterior. En línea con lo mencionado, la adquisición paga no sustituye la

necesidad de validación, sino que amplifica sus efectos, positivos o negativos.

Asimismo, emergen canales integrados al propio producto, en los cuales la adquisición se produce como consecuencia del uso. Estos canales incluyen mecanismos de invitación, compartición o visibilidad inherente a la experiencia del usuario. Desde un punto de vista teórico, este tipo de adquisición refuerza la idea de crecimiento orientado al producto, ya que el ingreso de nuevos usuarios se apoya en la evidencia de valor percibida por quienes ya utilizan el producto.

La utilidad teórica de esta clasificación radica en su capacidad para vincular adquisición con comportamiento. Teniendo en cuenta lo mencionado, las tácticas modernas de adquisición se analizan en función de cómo estructuran la entrada del usuario y de qué supuestos activan sobre el valor del producto. En este sentido, adquirir usuarios no constituye un fin en sí mismo, sino una condición inicial para procesos posteriores de activación y retención.

Finalmente, el análisis de las tácticas de adquisición orientadas al producto permite comprender que el crecimiento no se explica únicamente por el volumen de entradas, sino por la coherencia entre el modo de adquisición y la experiencia ofrecida. De este modo, la adquisición se integra al diseño estratégico del producto, anticipando las dinámicas de uso y las posibilidades de continuidad que serán desarrolladas en las etapas siguientes.

**TÁCTICAS MODERNAS DE ADQUISICIÓN DE
USUARIOS**

**ACTIVACIÓN Y ONBOARDING COMO PALANCAS
DE VALOR**

El *cross-channel tracking* se inscribe en los enfoques analíticos orientados a comprender la experiencia del usuario a través de múltiples canales de interacción. En entornos digitales contemporáneos, los usuarios se relacionan con marcas, contenidos y plataformas mediante recorridos que combinan espacios sociales, sitios web, aplicaciones móviles y puntos de contacto físicos. Desde una perspectiva teórica, el seguimiento transversal de estas interacciones permite aproximarse a la experiencia como un proceso continuo y no como una suma de eventos aislados.

A diferencia de los modelos analíticos centrados en un solo canal, el *cross-channel tracking* propone una mirada integrada sobre las trayectorias de interacción. Esta perspectiva parte del supuesto de que cada contacto influye en los siguientes, configurando una experiencia acumulativa. En este sentido, el análisis no se orienta únicamente a identificar acciones individuales, sino a reconstruir secuencias de comportamiento que permiten comprender cómo los usuarios transitan entre distintos entornos y dispositivos.

La activación y el *onboarding* se configuran en la literatura contemporánea como categorías analíticas centrales para comprender el pasaje entre la adquisición de usuarios y el uso significativo del producto. Desde esta perspectiva, la activación no se reduce a un evento puntual, sino que refiere al proceso mediante el cual el usuario alcanza una primera experiencia con sentido, en la que la propuesta de valor se vuelve comprensible y operativa.

En línea con lo anterior, el *onboarding* puede definirse como el conjunto de mecanismos conceptuales y estructurales que facilitan la incorporación inicial del usuario al sistema de uso del producto. Este proceso no se limita a instrucciones técnicas, sino que implica la construcción de marcos interpretativos que permiten al usuario entender qué es el producto, para qué sirve y cómo se integra a sus expectativas. De este modo, el

onboarding opera como mediador entre la promesa inicial y la experiencia efectiva.

Desde un enfoque orientado al producto, la activación se vincula directamente con el comportamiento observable del usuario. La literatura sobre analítica de producto señala que la activación se expresa en la realización de acciones iniciales que indican comprensión y apropiación del valor ofrecido (Croll & Yoskovitz, 2013). Por lo tanto, estas acciones no se definen de manera universal, sino que dependen del modelo conceptual del producto y de los supuestos que estructuran su diseño.

Autores como Nir Eyal sostienen que los primeros momentos de interacción cumplen una función decisiva en la formación de hábitos de uso (Eyal, 2014). En este sentido, el onboarding no solo introduce al usuario en el producto, sino que establece patrones de interacción que condicionan la probabilidad de continuidad. Por lo tanto, su análisis requiere atender tanto a la secuencia de acciones como a los significados que el usuario atribuye a esas acciones.

La activación y el onboarding también pueden analizarse como dispositivos de reducción de la fricción inicial. Dado que todo producto introduce una demanda cognitiva, estos procesos buscan facilitar el tránsito del desconocimiento al uso operativo. En estas circunstancias, la claridad conceptual, la progresión gradual y la coherencia entre pasos se presentan como principios teóricos que orientan el diseño del recorrido inicial del usuario.

Este recorrido permite analizar la activación como un fenómeno progresivo, en el cual cada momento habilita el siguiente. Teniendo en cuenta lo mencionado, la ausencia de alguno de estos momentos puede afectar la transición hacia el uso recurrente. Por lo tanto, la activación no debe interpretarse como un umbral único, sino como un proceso de consolidación inicial del valor.

Asimismo, la activación y el *onboarding* se articulan con las métricas de crecimiento orientadas al producto. En línea con lo anterior, la identificación de acciones de activación permite vincular comportamiento y aprendizaje, proporcionando evidencia empírica sobre la adecuación entre producto y usuario. De este modo, estos procesos se integran a la lógica de validación continua que caracteriza a los modelos contemporáneos de desarrollo.

Finalmente, considerar la activación y el onboarding como palancas de valor implica reconocer su función estratégica dentro del ciclo de vida del usuario. En lugar de concebirlas como etapas preliminares, la literatura los posiciona como instancias que condicionan la eficacia de la adquisición y la posibilidad de crecimiento sostenido. De este modo, la activación se configura como un punto de articulación entre propuesta de valor, experiencia inicial y dinámica de uso.

Modelo Product-Led Growth (PLG)

El modelo **Product-Led Growth (PLG)** se consolida en la literatura reciente como un enfoque teórico que redefine la relación entre producto, adquisición y crecimiento. A diferencia de modelos centrados en ventas o marketing como motores principales de expansión, el PLG propone que el crecimiento se origine en la experiencia directa del usuario con el producto. En este marco, el producto se configura como el principal articulador del valor, la adopción y la escalabilidad.

Desde esta perspectiva, el PLG parte de la premisa de que los usuarios pueden evaluar, comprender y apropiarse del valor del producto a partir de su uso temprano. En línea con lo anterior, el acceso inicial al producto se presenta como un dispositivo de validación y no solo como una instancia de demostración. Autores como Wes Bush sostienen que este enfoque desplaza el énfasis desde la persuasión previa hacia la evidencia empírica del valor percibido durante la experiencia de uso (Bush, 2019).

El PLG se apoya en la idea de que la decisión de adopción se construye progresivamente a partir de interacciones directas con el producto. Por lo tanto, el crecimiento no depende exclusivamente de la intermediación comercial, sino de la capacidad del producto para comunicar su propuesta de valor de manera autónoma. En estas circunstancias, el diseño del producto incorpora funciones que facilitan el acceso, la comprensión y la expansión del uso.

Un rasgo distintivo de este modelo es la centralidad de la experiencia inicial como condición para el crecimiento. En línea con lo mencionado, el PLG articula de forma estrecha los procesos de adquisición, activación y retención, entendidos como dimensiones interdependientes. De este modo, el crecimiento se concibe como una consecuencia de la continuidad del uso y no como un objetivo aislado.

Desde un punto de vista teórico, el PLG también introduce una reorganización de las funciones tradicionales dentro de la organización. Si bien no elimina la relevancia de ventas o marketing, redefine su rol en relación con el producto. En este enfoque, estas funciones acompañan y amplifican el valor que el producto ya demuestra, en lugar de sustituirlo. Por lo tanto, el crecimiento se apoya en la coherencia entre experiencia, medición y propuesta de valor.

Asimismo, el PLG se vincula con modelos de medición centrados en el comportamiento del usuario. La literatura especializada destaca que las métricas relevantes en este enfoque se relacionan con el uso efectivo, la recurrencia y la expansión orgánica. En este sentido, el análisis del crecimiento se desplaza hacia indicadores que reflejan apropiación del valor, más que exposición o alcance inicial.

Para clarificar los principios teóricos que estructuran el modelo PLG, se presenta a continuación un cuadro sintético que organiza sus componentes conceptuales principales. Este recurso permite comprender el enfoque sin reducirlo a una receta operativa.

Tabla 3: Principios teóricos del modelo Product-Led Growth

Principio	Descripción teórica	Relación con el producto
Acceso temprano	El usuario interactúa con el producto desde el inicio	Evidencia directa del valor
Valor demostrable	El producto comunica su utilidad mediante el uso	Experiencia como argumento
Crecimiento orgánico	La expansión se apoya en el uso y la recomendación	Dinámicas internas del producto
Medición conductual	El crecimiento se analiza a partir del comportamiento	Uso, recurrencia y expansión

Fuente: elaboración propia.

Este cuadro permite observar que el PLG no constituye una táctica aislada, sino un marco conceptual que integra diseño, experiencia y medición. Teniendo en cuenta lo mencionado, el crecimiento se interpreta como un fenómeno emergente del

sistema producto–usuario, más que como el resultado de acciones externas independientes.

Finalmente, el modelo Product-Led Growth sintetiza muchos de los desarrollos abordados a lo largo de la unidad. En línea con lo anterior, articula adquisición, activación y crecimiento en torno al producto como eje estructurante. De este modo, el PLG se presenta como una formulación teórica coherente con los enfoques contemporáneos de validación, experimentación y desarrollo iterativo, cerrando el recorrido conceptual propuesto para esta lectura.

CONTINUAR

Referencias

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Gestión 2000.

Bush, W. (2019). *Product-led growth: How to build a product that sells itself*. ProductLed Press.

Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use data to build a better startup faster*. O'Reilly Media.

Eyal, N. (2014). *Hooked: How to build habit-forming products*. Portfolio Penguin.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Maurya, A. (2012). *Running lean: Cómo iterar rápidamente a partir de un plan A hasta un plan que funcione*. O'Reilly Media.

McClure, D. (2007). *Startup metrics for pirates: AARRR! 500 Startups*.

Moore, G. A. (2014). *Cruzando el abismo: Cómo llevar productos de alta tecnología al mercado principal*. HarperCollins.

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.

Thomke, S. (2020). *Experimentation works: The surprising power of business experiments*. Harvard Business Review Press.

CONTINUAR