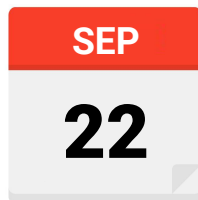


EVOLUCIÓN 2021



Desarrollo de Producto

Sesión 2:

Cómo construir equipos
que sepan construir productos

ADEPA

CON EL
APOYO DE





El
problema:
¡Se nos
escapó la
tortuga!

“Hacer Producto es muy DURO”

“...pero es lo que diferencia
al CAMPEÓN del
MONTÓN.”

Marty Cagan, SVP Group



Producto: Lo que hay que tener

OBJETIVOS

PRODUCTO



Producto: En nuestro episodio anterior..

OBJETIVOS

1. Una base sólida: misión, valores y visión
2. Una organización adecuada
3. Un mecanismo claro para comunicar y medir objetivos
4. Una metodología para convertir problemas en soluciones

PRODUCTO

Producto: El tema de hoy

OBJETIVOS

1. Una base sólida: misión, valores y visión
2. Una organización adecuada
3. Un mecanismo claro para comunicar y medir objetivos
4. Una metodología para convertir problemas en soluciones

PRODUCTO

1. ¿Cuáles son los roles de Producto?
2. ¿Qué hace un PM y qué aptitudes debe tener?
3. ¿Qué NO es Product Management?
4. Tipos de organización y equipos de producto
5. Técnicas para implantarlos

El juego de las diferencias...

EVOLUCIÓN
2021

Business/Marketing Manager

Orientado al NEGOCIO

Responsable de comunicar el producto a los usuarios.



El juego de las diferencias...

EVOLUCIÓN
2021



Product Manager

Orientado al USUARIO

Responsable de definir en detalle el producto que será construido.

El juego de las diferencias...

EVOLUCIÓN
2021

Project Manager

Orientado a la EJECUCIÓN

Responsable de coordinar la implementación del producto.



El juego de las diferencias...

EVOLUCIÓN
2021



Product Developer

Orientado a la *TECNOLOGÍA*
Responsable de construir el
producto.

El juego de las diferencias...

EVOLUCIÓN
2021

Business/Marketing Manager

Orientado al NEGOCIO

Responsable de comunicar el producto a los usuarios.

Project Manager

Orientado a la EJECUCIÓN

Responsable de coordinar la implementación del producto.

Product Manager

Orientado al USUARIO

Responsable de definir en detalle el producto que será construido.

Product Developer

Orientado a la TECNOLOGÍA

Responsable de construir el producto.

Ejemplo de interacción de producto

Negocio dice...

"Tenemos que llevar nuestras marcas a otros territorios e idiomas".

Punto clave en este paso:
Proveer problemas a resolver, claramente identificados, no soluciones

Producto dice...

"El usuario quiere velocidad. El site tiene que cargarse rápidamente en todo el mundo, no solo en Argentina".

"Tenemos que publicar en alfabetos no latinos".

"Hay que gestionar ediciones locales".
"Deberíamos poder servir diferentes contenidos según la ubicación del usuario".

Punto clave en este paso: traducir los problemas en soluciones viables para el negocio y el usuario

Tecnología dice...

"Migramos a una CDN global para reducir la latencia de nuestro site en el extranjero".

"Cambiemos nuestro set de caracteres de Latin ISO a UTF-8".

"Despleguemos una instancia del CMS por país; es más eficiente que desarrollar un CMS multi-edición".

"Creemos plantillas con bloques dinámicos basados en la IP del usuario".

Punto clave en este paso:
proponer soluciones posibles para la tecnología

El juego de las diferencias...

EVOLUCIÓN
2021

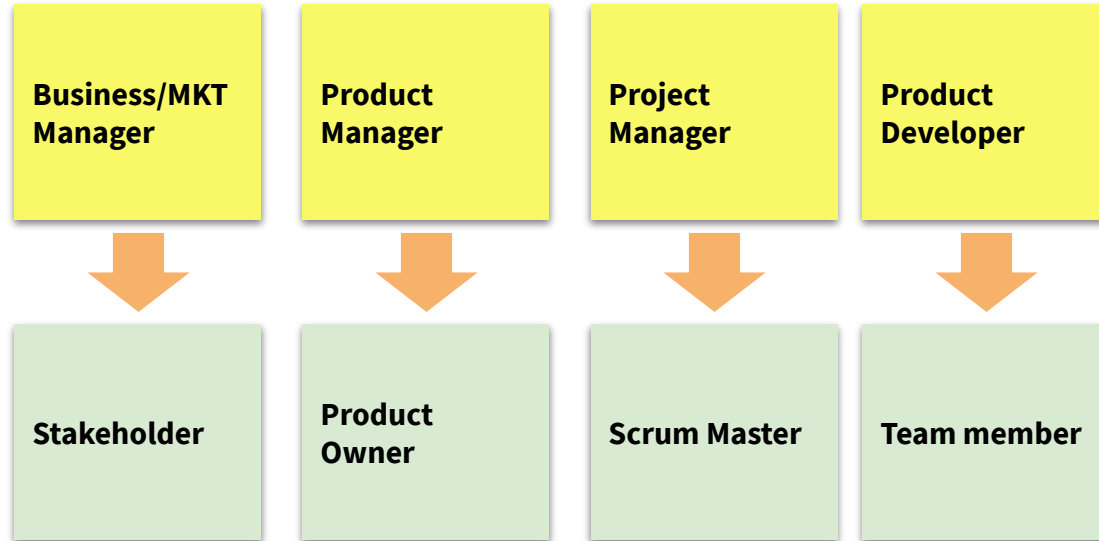


Content Manager/Developer

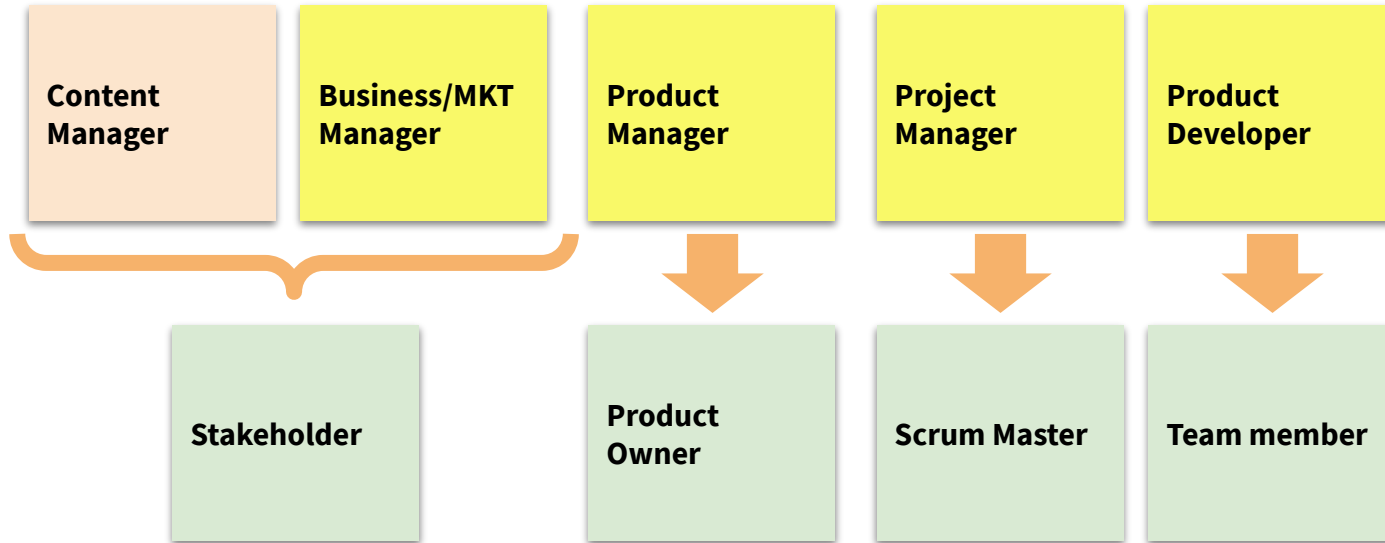
Orientado a lo EDITORIAL

Responsable de producir y distribuir los contenidos del producto.

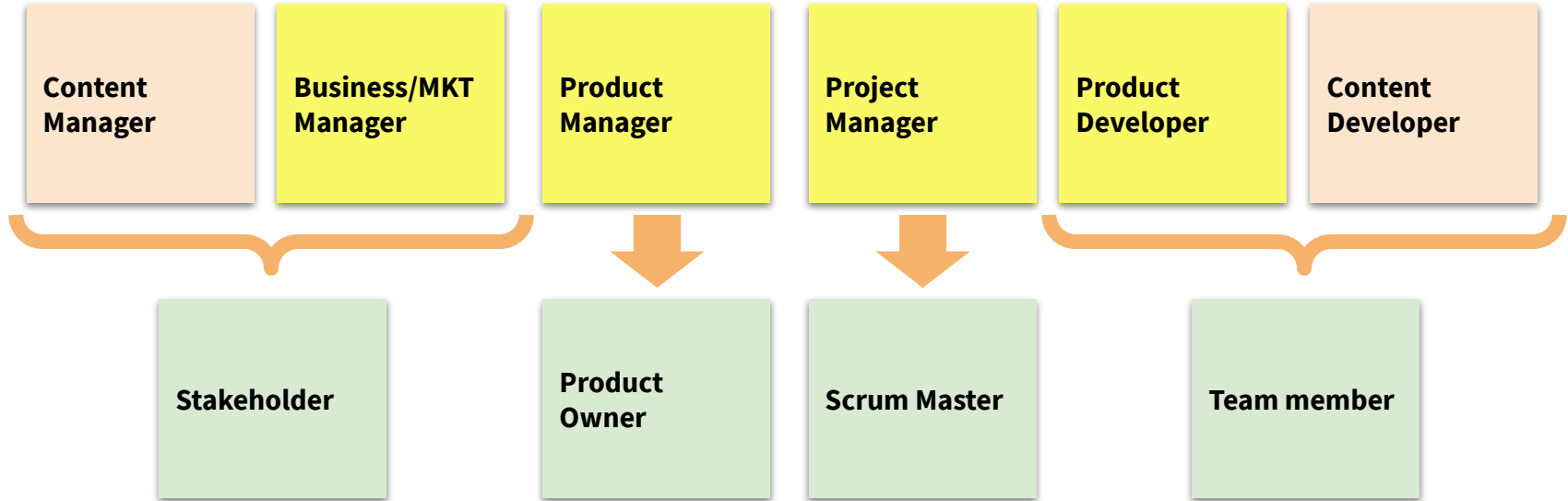
¿Cómo se traducen estos roles al mundo Agile?



¿Cómo se traducen estos roles al mundo Agile?



¿Cómo se traducen estos roles al mundo Agile?



1. ¿Cuáles son los roles de Producto?
2. ¿Qué hace un PM y qué aptitudes debe tener?
3. ¿Qué NO es Product Management?
4. Tipos de organización y equipos de producto
5. Técnicas para implantarlos

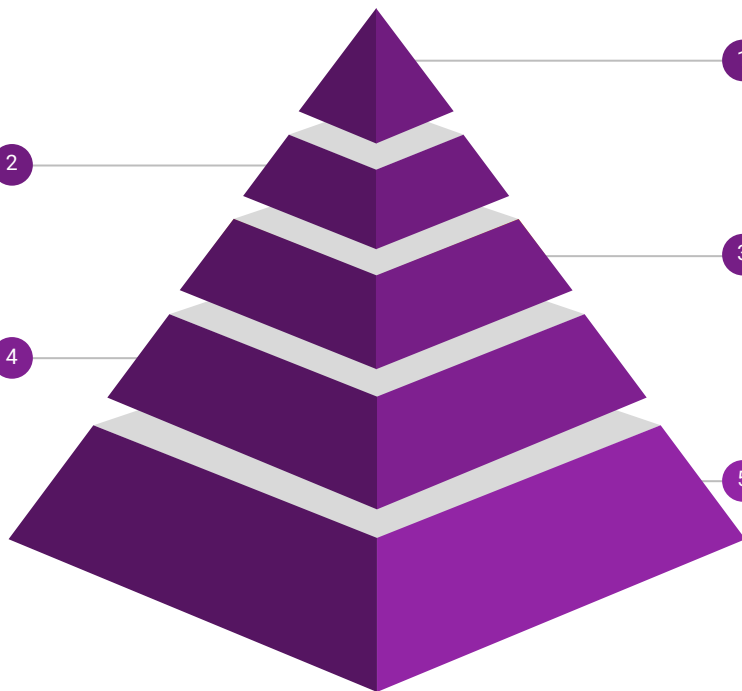
¿Qué hace un product manager?

Prioriza

Especifica el orden en que se abordará el desarrollo de los productos o sus funcionalidades, resolviendo los conflictos imprevistos que surjan en el proceso.

Descubre

Lidera un equipo formado por expertos en diseño de producto y tecnología para proponer productos que satisfagan los objetivos de la empresa y las necesidades de los usuarios.



Valida

Revisa lo entregado por el equipo de desarrollo y garantiza que a) se ajusta a lo esperado y b) está listo para su lanzamiento. Y ejecuta un plan de optimización tras el lanzamiento.

Define

Describe en detalle las características que tendrá el producto, para que el equipo pueda construirlo.

Escucha

Es quien recolecta el feedback de las diversas áreas de la organización (Negocio, Redacción, Marketing, Legal, etc.). También se ocupa de estudiar las necesidades de los usuarios.

Las aptitudes de un PM:

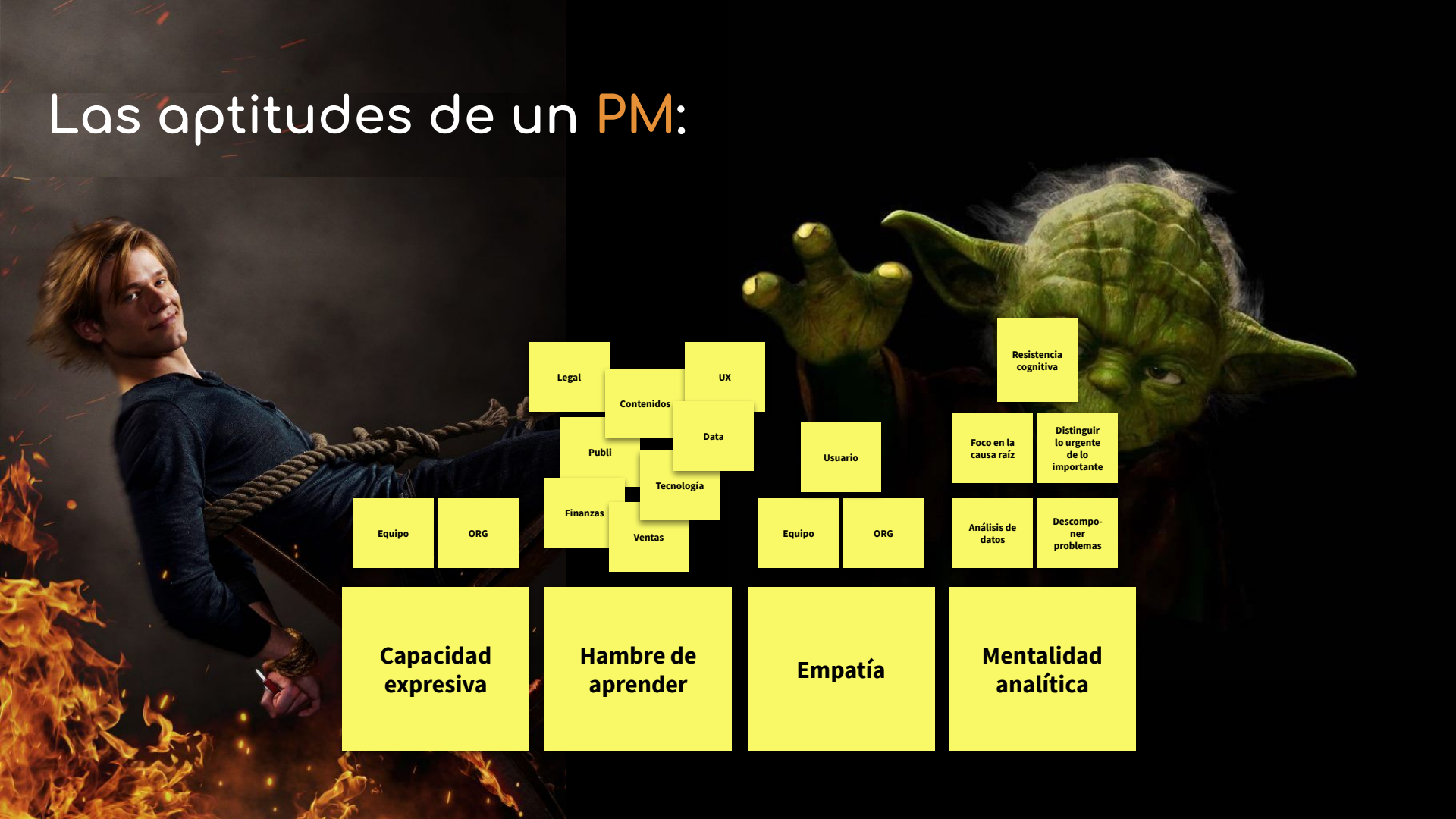


Resolución de
problemas
(del usuario)



Liderazgo sin
poder
(del equipo)

Las aptitudes de un PM:



Lo que necesita un PM:



**Dedicación
exclusiva**

**Empodera-
miento**

**Acceso
a datos**



Formación

**Plan de
carrera**

Coaching

**Resolución de
problemas**
(del usuario)

**Liderazgo sin
poder**
(del equipo)

1. ¿Cuáles son los roles de Producto?
2. ¿Qué hace un PM y qué aptitudes debe tener?
3. ¿Qué NO es Product Management?
4. Tipos de organización y equipos de producto
5. Técnicas para implantarlos

Product Management — Qué NO es

EVOLUCIÓN
2021

Modelos mentales incompatibles

Complementario

¿Qué NO es
**PRODUCT
MANAGEMENT?**

1. Product Marketing

El Product MKT comunica y vende el producto (es el “emprendedor inmobiliario”)

2. Project Management

El Project Manager ejecuta la construcción del producto (es el “capataz”)

3. Agile

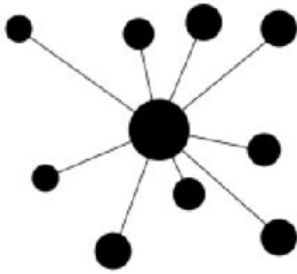
Es un protocolo de comunicación y gestión de la ejecución. Aporta flexibilidad, rapidez y eficiencia. Tiene más que ver con el project mgmt que con el product mgmt.

El PM define el producto en detalle. (Es el “arquitecto”)

1. ¿Cuáles son los roles de Producto?
2. ¿Qué hace un PM y qué aptitudes debe tener?
3. ¿Qué NO es Product Management?
4. **Tipos de organización y equipos de producto**
5. Técnicas para implantarlos

Tipos de organizaciones de Producto

EVOLUCIÓN
2021

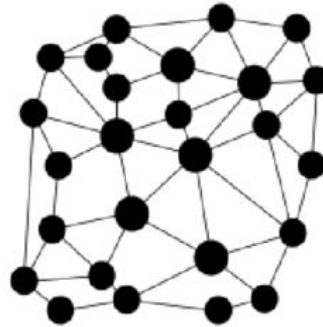


Centralizada

PMs, Diseño de producto y Tech son transversales

Pros: eficiencia, escalabilidad, control

Cons: lentitud, menor diferenciación

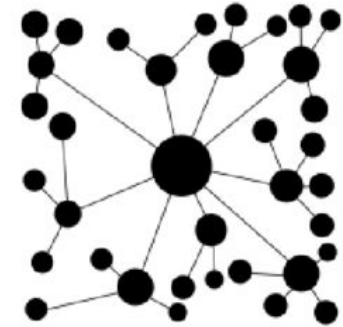


Distribuida

PMs, Diseño de producto y Tech por cabecera

Pros: agilidad, mayor diferenciación

Cons: ineficiencia, no escalabilidad, no alineamiento, falta de peso de la función en el máximo nivel corp



Híbrida

Varios modelos posibles:

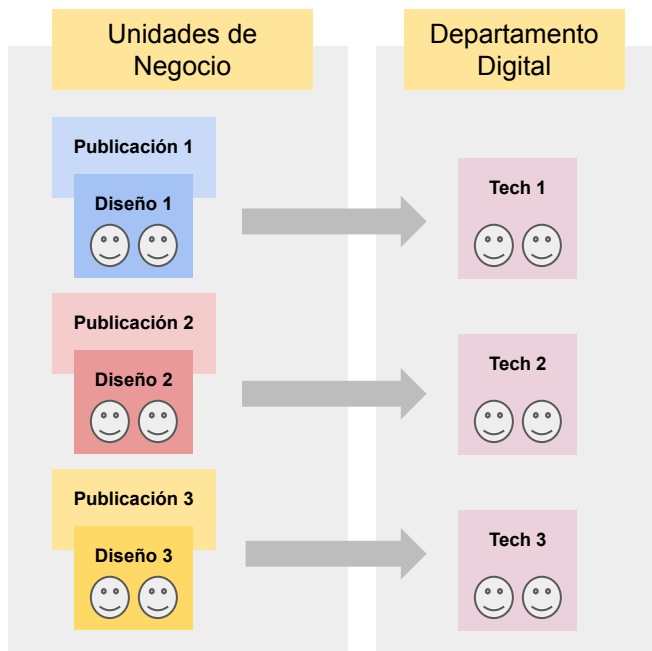
- a) Reporte matricial
- b) Algunos recursos son transversales y otros no

Pros: equilibrio entre los modelos anteriores

Cons: gestión más compleja

Evolución en Unidad Editorial (2010 - 2020)

EVOLUCIÓN
2021



2010: ausencia de Producto

Especificaciones imprecisas y cambiantes

Diseñadores gráficos usados como “traductores de requerimientos” para el equipo técnico

El departamento publicitario, excluido del proceso de definición

Ausencia de UX, pruebas, control de calidad ,etc.

Rechazo cultural a la innovación tecnológica (automatización, medición, etc.)

Portfolio de producto divergente

Stack tecnológico divergente

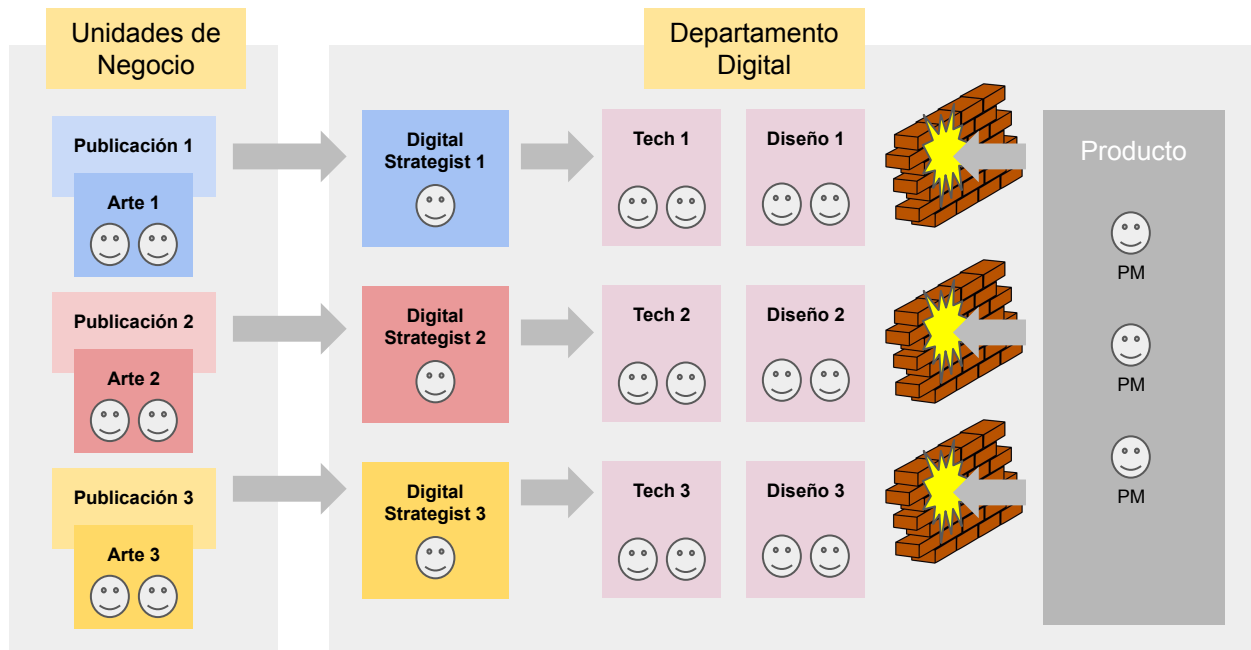
El mismo equipo técnico que desarrolla estaba a cargo del soporte técnico

Conocimiento atrapado en silos, gran dependencia de individuos

Guerra civil entre departamentos

Evolución en Unidad Editorial (2010 - 2020)

EVOLUCIÓN
2021



2014:

Primer intento

Diseño digital se integra en el departamento digital transversal (separado de la dirección de Arte de cada publicación)

Se crea un área de Producto solo para proyectos transversales

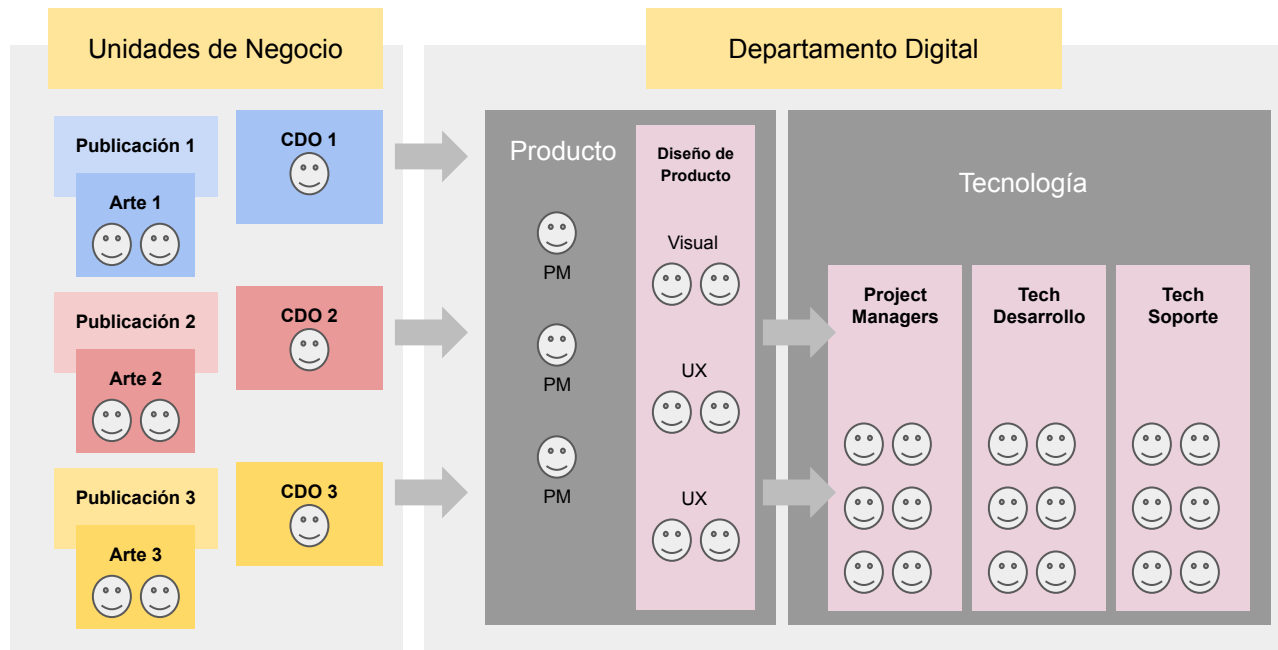
Se añade un experto digital por cabecera para los proyectos de cada una

En la práctica, técnicos y diseñadores siguen asignados por cabecera

Lucha por recursos donde Producto pierde

Evolución en Unidad Editorial (2010 - 2020)

EVOLUCIÓN
2021



2015-2017:

Centralización

El área de Producto transversal asume todos los proyectos

El experto digital por cabecera es sustituido por un CDO enfocado en alineamiento interno, transformación y estrategia digital, que actúa como enlace con Producto

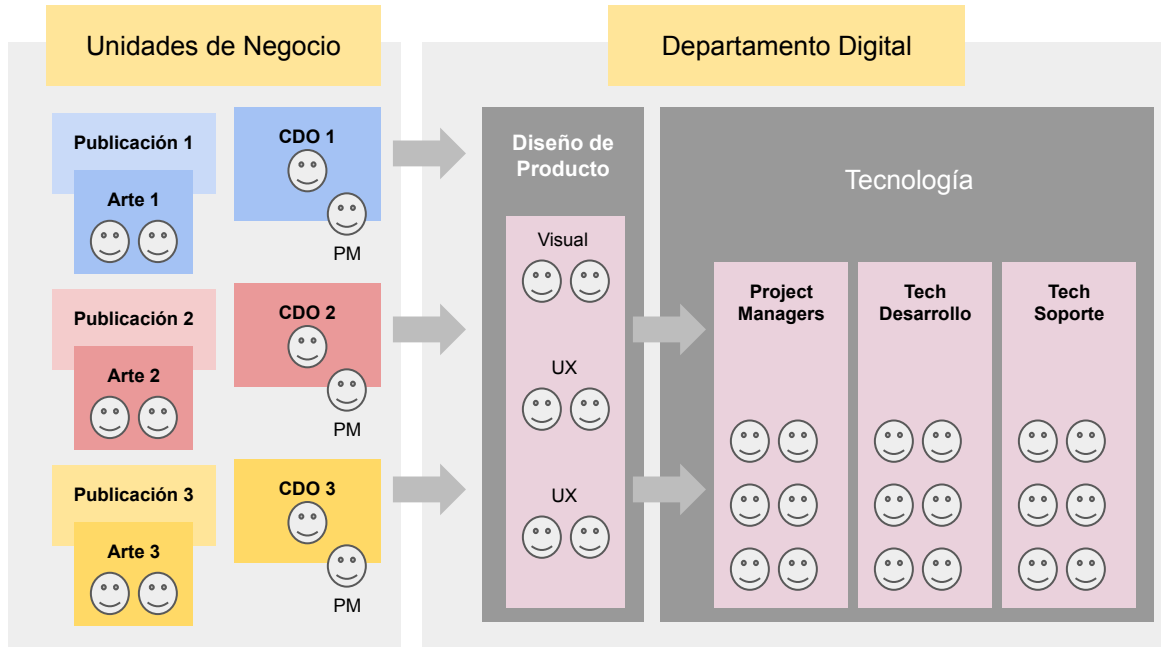
Diseño se integra en producto y se especializa

El equipo técnico se especializa por funciones (gestión, desarrollo y soporte)

Crecen la eficiencia, la homogeneidad y la calidad, pero hay quejas de falta de agilidad

Evolución en Unidad Editorial (2010 - 2020)

EVOLUCIÓN
2021



2021:

Descentralización

Los product managers se trasladan a las cabeceras, dependiendo de los CDOs

Tipos de equipos de Producto

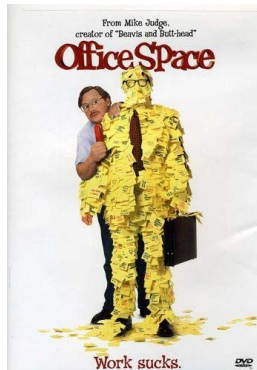
EVOLUCIÓN
2021

Delivery Teams



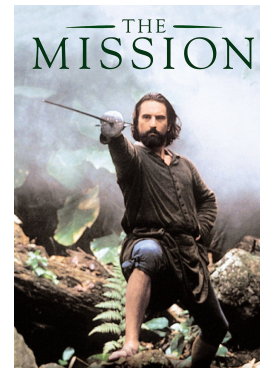
- “Hacemos lo que nos digan”
- No empoderado
- Trabaja en silos
- El PM es un administrador de tickets
- No asume responsabilidad por lo que hace

Feature Teams



- “Dígannos qué producto quieren”
- Empoderado... a veces
- Parcialmente multidisciplinario
- El PM es un administrador de funcionalidades
- Asume responsabilidad, pero tiene coartada

Product Teams



- “¿Qué problema hay que resolver?”
- Empoderado siempre
- Multidisciplinario
- El PM es el líder de la definición detallada y la optimización del producto, en función del valor y la viabilidad
- Siempre asume fresponsabilidad

Disfunciones clásicas en Producto

EVOLUCIÓN
2021

01	NO HAY CULTURA DE PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none">• Se mantienen los flujos de la prensa tradicional• Se crean productos sin pensar en ellos
02	EL ROL DE PRODUCTO SE ASUME "PART-TIME"	<ul style="list-style-type: none">• Se asigna producto a un área no especializada (p. ej. Marketing)• Falta de foco = ejecución mediocre
03	"GUERRA CIVIL"	<ul style="list-style-type: none">• Se implanta Producto y genera rechazo en la estructura antigua• Los productos son rehenes de las áreas
04	FUNCIONES DESPLAZADAS	<ul style="list-style-type: none">• Negocio define producto y Producto gestiona proyecto• Recursos desperdiciados = productos defectuosos

Ausencia de empoderamiento y
trabajo en equipo

Desinterés
por el
usuario

“Rediseño”

“Requerimientos”

“Cliente
interno”

“Necesitamos este
producto /
funcionalidad porque
lo tiene nuestro
competidor”

“MALAS PALABRAS”
Y FRASES
DESAFORTUNADAS

“Lavado de cara”

“Hay que sorprender
a los usuarios”

“Cuanto más,
mejor”

“Necesitamos el producto
completo cuanto antes, para
hacer un gran lanzamiento”

Mentalidad de Marketing convencional

1. ¿Cuáles son los roles de Producto?
2. ¿Qué hace un PM y qué aptitudes debe tener?
3. ¿Qué NO es Product Management?
4. Tipos de organización y equipos de producto
5. **Técnicas para implantarlos**

Pasos para implantar una organización de Producto

DATA:

¿Dónde está el conocimiento del usuario?

DISEÑO:

Profesionalizar y especializar roles

TECNOLOGÍA:

Separar el desarrollo del mantenimiento

REDACCIÓN:

Integrar rol que acelere la transformación

REDACCIÓN:

Datos y formación para detectar apoyos internos

EMPEZAR CON UN “PET PROJECT”

To infinity and beyond!

¿Por dónde empezar? Autoevaluación

1→ Mi empresa tiene una "visión de producto"

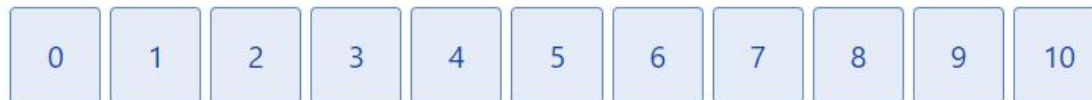
La visión de producto de una empresa describe cómo esta imagina que será el futuro (a 3-10 años) de sus clientes en su ámbito de actuación. Su formato es variable, puede ser un documento escrito o incluso un vídeo. Esa visión es el generador de la estrategia de productos y servicios de la compañía.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Por dónde empezar? Autoevaluación

2→ Mi empresa escucha a sus clientes

Cuenta con recursos suficientes dedicados a escuchar a nuestros clientes (para comprender sus necesidades) y observar y medir cómo interactúan con nuestros productos y servicios (para detectar oportunidades). Estamos organizados para usar ese aprendizaje de manera sistemática como punto de partida de nuestra estrategia y nuestro proceso de mejora.



¿Por dónde empezar? Autoevaluación

EVOLUCIÓN
2021

3 → Mi empresa cuenta con una organización dedicada a definir productos

Hay una persona o equipo que tiene claramente asignado el rol de responsable de producto, y se dedica a ello de manera exclusiva, ocupando una posición en la jerarquía de la empresa comparable a la de cualquier otra área crítica, como Marketing, Redacción o Tecnología.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Por dónde empezar? Autoevaluación

EVOLUCIÓN
2021

- 4→ Las personas dedicadas al producto en mi empresa siguen una metodología basada en datos y centrada en el cliente

Contamos con uno o varios "product managers" o "product owners" que aplican técnicas propias de esta disciplina, como user personas, mapas de contenido, customer journeys, prototipado rápido y tests de usuario.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Por dónde empezar? Autoevaluación

EVOLUCIÓN
2021

- 5 → Las personas dedicadas al producto en mi empresa tienen plena autonomía y responsabilidad para idear e implementar soluciones para los clientes

No son recolectores de requerimientos, sino que trabajan con redacción, diseño y tecnología para ofrecer a los clientes productos y servicios que respondan a sus necesidades y a la vez estén alineados con los objetivos de negocio.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

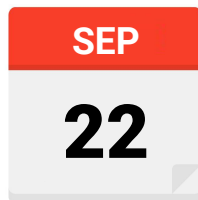
“Hacer Producto es muy DURO”

“...pero es lo que diferencia
al CAMPEÓN del
MONTÓN.”

Marty Cagan, SVP Group



EVOLUCIÓN 2021



Desarrollo de Producto

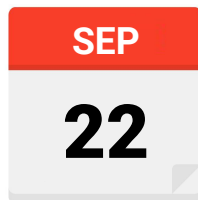
Q&A

ADEPA

CON EL
APOYO DE



EVOLUCIÓN 2021



Desarrollo de Producto

Sesión 2:

Cómo construir equipos
que sepan construir productos

ADEPA

CON EL
APOYO DE

