advisio
CORPORATE CONSULTING

Guía de la Gestión de Productos

¿Qué es la Gestión de Productos?

Esta pregunta también la hacen con frecuencia los emprendedores con experiencia. Una de las razones es que la gestión de productos abarca un amplio espectro de tareas. De hecho, esta función tiene significados muy diferentes en las distintas organizaciones.
La respuesta más concisa que hemos encontrado a la pregunta ¿"Qué es la gestión de productos?" es:

La gestión de productos es el control estratégico del desarrollo, el lanzamiento al mercado y el apoyo y la mejora continua de los productos de una empresa.

Se trata, por supuesto, de una explicación abstracta de la función. Entonces, ¿qué es exactamente la gestión de productos y cuáles son sus tareas?

Un artículo de Victor Reyna Vargas, Consultor Senior de Innovación y Transformación en advisio GmbH

Tabla de Contenidos

1.	Definición de la Gestión de Productos	2
2.	Gestión de Productos vs. Gestión de Proyectos	3
3.	Estrategia de Gestión de Productos	5
4.	Gerente de Producto	6
5.	Proceso de Gestión de Productos	9
6.	Conclusión	14

1. Definición de la Gestión de Productos

La gestión de productos comprende la planificación, gestión y control de los productos y servicios que se van a comercializar. Coordina el marketing, la venta, la producción y la gestión de productos con los requisitos del cliente.

La gestión de productos es un factor estratégico fundamental en una empresa. Es la función organizativa de una empresa que se ocupa del ciclo de vida de un producto. Incluye el desarrollo de nuevos productos, la planificación, la producción, la fijación de precios, la comercialización y el lanzamiento al mercado de los productos.

Es la única función de una organización que comprende todos los aspectos del negocio, incluidos los clientes, el mercado, la competencia, las tendencias, la estrategia, los modelos de negocio y mucho más.

La gestión de productos puede influir enormemente en el éxito o el fracaso de los productos y de la empresa, tanto a corto como a largo plazo. Así que una gran gestión de productos hace grandes empresas.

 © advisio GmbH

Las tareas diarias de la gestión de productos incluyen una variedad de tareas estratégicas y tácticas.

- **Investigación:** Investigar para adquirir conocimientos sobre el mercado, los clientes, los usuarios y la competencia de la empresa.

- **Estrategia:** Plasmar los conocimientos adquiridos en un plan estratégico de alto nivel para el producto, que incluya metas y objetivos, una visión general del producto y, tal vez, un calendario aproximado.

- **Comunicación:** Desarrollar un plan estratégico de trabajo utilizando una hoja de ruta del producto y presentarlo a las principales partes interesadas de la organización.

- **Coordinación:** Suponiendo que se tenga luz verde para seguir con el plan, coordinar con los equipos pertinentes para empezar a ejecutar el plan.

- **Aprender y Actuar:** Por último, después de crear, probar e introducir el producto en el mercado, aprender a través del análisis de datos y los comentarios de los usuarios. Trabajar con los equipos pertinentes para incorporar lo aprendido en futuras iteraciones del producto.

2. Gestión de Productos vs. Gestión de Proyectos

Es habitual confundir a los gerentes de producto con los gerentes de proyecto, incluso en sectores como el del software, en el que ambos desarrollan su actividad. Pero las tareas son muy diferentes.

© advisio GmbH

Los gerentes de producto son la interfaz entre los objetivos de la empresa, las necesidades de los clientes y los equipos que desarrollan las soluciones para satisfacer estas necesidades y objetivos.
Es una función de gestión externa e interna, ascendente y descendente, que abarca áreas técnicas, operativas y empresariales.

Los gestores de proyectos tienen la tarea de conseguir que las cosas se hagan.
Su implicación en un proyecto puede no empezar hasta que las cosas ya están fijas, pero una vez en sus manos, desempeñan un papel esencial en la ejecución de los proyectos.
Desde la programación y la asignación de recursos hasta la gestión del presupuesto y el control de calidad, desempeñan un papel importante a la hora de definir el plan y garantizar su correcto desarrollo.

Pero hay algunas similitudes entre estas dos funciones que van más allá del acrónimo compartido. Ambas son interfuncionales y se relacionan con distintos grupos de la organización y sus interlocutores.
Ambos se enfrentan también al reto de la responsabilidad sin autoridad, ya que rara vez dirigen directamente a sus subordinados. Y ninguno de los dos puede cumplir sus tareas sin comunicarse y coordinarse eficazmente.

La forma en que comparten la información, incluidos el momento, el formato y las herramientas que utilizan, tiene un impacto significativo en su eficiencia global.
Y ambos pueden beneficiarse del uso de hojas de ruta para superar este reto.

 © advisio GmbH

3. Estrategia de Gestión de Productos

La gestión de productos es una función estratégica. Encarga a los gestores de producto determinar la razón general de un producto, el "¿por qué?" del producto.
También son responsables de comunicar los objetivos y planes del producto al resto de la empresa. Deben asegurarse de que todos los implicados trabajan por un objetivo corporativo común.
La gestión de productos abarca una amplia gama de tareas estratégicas continuas.

Los gerentes de producto no deben responsabilizarse de los detalles fundamentales del proceso de desarrollo.
Las empresas innovadoras separan esta función y transfieren los elementos tácticos a los gestores de proyectos, por ejemplo, la programación y la gestión de la carga de trabajo.
Esta división permite al gerente de producto centrarse en la estrategia general de gestión del producto. Se trata de un plan que guía el proceso de desarrollo del producto centrándose en las necesidades de los clientes y en los objetivos y visión generales de la empresa.

A continuación, se enumeran los elementos clave de una estrategia de gestión de productos:

Clientes: Los gerentes de producto deben saber quiénes son sus clientes objetivo, qué quieren o necesitan y cómo hacerles llegar los productos.
Competencia: Los gerentes de producto tienen que crear un producto que sea diferente y único en comparación con los productos similares que ofrecen los competidores.
Rentabilidad: Los gerentes de producto deben tener en cuenta cómo las nuevas ofertas o líneas de productos pueden generar beneficios y ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa.
Macroentorno: Los gerentes de producto deben abordar cómo influye el macroentorno en las necesidades y comportamiento del público objetivo.

 © advisio GmbH

4. Gerente de Producto

Los gerentes de producto son ejecutivos multifuncionales que coordinan todas las tareas necesarias para llevar un producto del concepto al mercado. Planifican el desarrollo del producto o línea de productos y aplican una estrategia para su realización con éxito. Para ello, analizan la demanda del mercado, las necesidades de los clientes y las ofertas de la competencia.
La estrategia que utiliza un gestor de productos depende de la organización y del cliente objetivo.
Para desarrollar una estrategia eficaz, tienen en cuenta quién es su público objetivo, cómo encaja el nuevo producto en el mercado actual y cómo puede ayudar a alcanzar los objetivos generales de la empresa.
Esto garantiza que los nuevos productos no sólo tengan un efecto duradero en la empresa, sino también en sus clientes.

Estas son las principales tareas de un gerente de producto:

- Realizar estudios de mercado para comprender a los clientes y a la competencia.
- Desarrollar estrategias para nuevos productos que tengan en cuenta los objetivos de la empresa, las necesidades de los clientes y las influencias externas.
- Planificar calendarios de productos que indiquen cuándo un producto alcanza cada fase de desarrollo, desde su inicio hasta su finalización.
- Crear una visión del producto y comunicar estrategias y planes a las principales partes interesadas, incluidos los inversores, el equipo de desarrollo de productos y los ejecutivos de la empresa.
- Mantener una hoja de ruta del producto y asegurarse de que se sigue o actualiza según sea necesario.
- Coordinar el proceso de desarrollo de un producto con los equipos pertinentes.

 © advisio GmbH

- Interpretar los comentarios de los clientes, realizar análisis de datos para mejorar las futuras estrategias de gestión de productos y transmitir las conclusiones a los equipos pertinentes.

Para ser un gerente de productos eficaz, el gerente de productos necesita una serie de competencias, entre las que se incluyen las siguientes:

- **Comunicación:** Esta habilidad incluye la capacidad de redacción general y específica de la función, la conversación interpersonal, la oratoria y la escucha activa.
- **Habilidades técnicas:** Una gestión de productos eficaz requiere que el gestor de productos ayude a su equipo a comprender las tendencias tecnológicas y los retos técnicos.
- **Liderazgo:** Los gerentes de producto son responsables de proporcionar orientación, promover la colaboración y facilitar la comunicación entre los diversos departamentos participantes.
- **Resolución de problemas:** Los gerentes de producto aplican el pensamiento lógico y analítico a la hora de resolver diversos problemas relacionados con el desarrollo de un producto.
- **Creatividad:** Los gerentes de producto deben contemplar estrategias, tareas o problemas de forma creativa para guiar a sus equipos en el desarrollo de productos innovadores.

Los gerentes de producto trabajan con diversas personas y departamentos, denominados colectivamente como Interesados. A continuación, se describen los interesados más importantes y cómo la gestión de productos les ayuda a alcanzar sus objetivos a través del gerente de productos.

 © advisio GmbH

Gestión de Proyectos
Las empresas cuentan con gestores de proyectos para mantener en marcha el proceso de desarrollo de productos. Los gerentes de proyecto coordinan las tareas de los distintos departamentos y programan actividades simultáneas para que el producto salga al mercado en el menor tiempo posible.

Marketing
El papel del marketing incluye generar demanda de los clientes, ayudar al marketing del producto y a las ventas a responder a los movimientos de la competencia, ocuparse de las relaciones públicas, planificar eventos y crear material de apoyo a la fuerza de venta y al canal.

Ventas
El objetivo general de la función de ventas es facilitar el proceso de venta. Un proceso de ventas es aquel en el que los clientes llegan a la conclusión de que deben comprar su producto, y luego lo hacen.

Desarrollo de Productos
El desarrollo de productos o, como se denomina a veces, Ingeniería, es la organización que crea el producto. Bajo este título se engloban muchas especialidades, entre las que se incluyen las siguientes categorías: experiencia de usuario, desarrolladores de software, ingenieros de hardware, aseguramiento de la calidad.

Finanzas
Este departamento estará muy centrado en cuadrar las cuentas y asegurarse de que la empresa gana más de lo que gasta. Colaborará con los costos de desarrollo, ingresos y beneficios, fijación de precios y, a veces, predicciones.

Operaciones
Este equipo agiliza las secuencias de tareas para suministrar productos y servicios. Hay que convencerlos de que pongan en marcha un proceso

 © advisio GmbH

lo más sencillo posible para que los clientes puedan comprar fácilmente el producto.

Servicio y Soporte
Este equipo proporciona la asistencia posventa que mantiene satisfechos a los clientes mientras utilizan tu producto. Hay que hablar con ellos para descubrir los problemas de los clientes y formarlos sobre nuevos productos y cambios en los existentes.

5. Proceso de Gestión de Productos

No hay una forma "correcta" de gestionar un producto.
Los procesos evolucionan y se adaptan a la organización, a la fase del ciclo de vida del producto y a las preferencias personales de los miembros y gestores del equipo de producto. Sin embargo, en esta disciplina ha surgido un cierto consenso sobre las mejores prácticas.
Aunque no se exige una adhesión estricta y no existe el mismo fanatismo que cuando se habla de Agile, los principios básicos están ampliamente aceptados.

5.1 Definir el problema

Comienza con la identificación de un problema de gran valor para el cliente. A continuación, las personas u organizaciones intentan hacer algo y no pueden.
O, si pueden, es costoso, lleva mucho tiempo, consume muchos recursos, es ineficaz o simplemente desagradable.

Ya se trate de llevar a una persona o un objeto de A hacia B, de encontrar el regalo perfecto, de llegar al público adecuado, de entretener a la gente

 © advisio GmbH

o de cualquier otro objetivo, lo que hay actualmente no basta. La gente quiere algo mejor o algo que no tiene. La gente tiene un problema.

La gestión de productos transforma estas quejas, deseos y anhelos abstractos en un problema en busca de una solución.
Resolver este problema y aliviar el dolor es el desencadenante y la motivación de todo lo que sigue. Sin un objetivo claramente formulado que se relacione directamente con este punto de dolor, hay pocas esperanzas de que el producto gane tracción o permanencia.

5.2 Cuantificar la oportunidad

Hay muchos problemas y puntos de dolor, pero no vale la pena resolverlos todos. Es el momento de que los gerentes de producto transformen su visión centrada en el cliente en una visión empresarial.

Para justificar la inversión en el desarrollo de un nuevo producto o solución, la gestión de productos debe responder a las siguientes preguntas y ser capaz de construir un caso de negocio basado en las respuestas encontradas:

- ¿Cuál es el mercado total al que puede dirigirse?
- ¿Es el problema lo suficientemente grave como para que la gente considere soluciones alternativas?
- ¿Están dispuestos a pagar por una solución alternativa (o hay otra forma de rentabilizar la solución)?

Una vez que la gestión de productos ha evaluado el mercado potencial, puede intentar desarrollarlo si existe una oportunidad suficientemente grande y atractiva.

 © advisio GmbH

5.3 Investigar posibles soluciones

Cuando la gestión de productos tiene un objetivo en mente, puede investigar a fondo cómo resolver los problemas y las quejas de los clientes. Deben lanzar una amplia red de posibles soluciones y no descartar nada demasiado rápido.

Por ejemplo, supongamos que la empresa ya dispone de tecnología propia, propiedad intelectual o un área de especialización que le da ventaja, en cuyo caso es probable que las posibles soluciones la utilicen de alguna manera. Sin embargo, esto no significa que los gerentes de producto deban empezar a redactar los requisitos e implicar al equipo de desarrollo de producto. Primero querrán hacer coincidir estos candidatos con el mercado objetivo, aunque es aconsejable pasar algunas de estas ideas al equipo técnico para asegurarse de que, al menos, son factibles.
La gestión de productos suele desarrollar *Personas* para ver si existe un interés genuino en los grupos que utilizan una de las ideas identificadas.

Saltarse este paso e iniciar el desarrollo inmediatamente puede ser un error. Aunque no hay garantías, obtener la confirmación de los clientes potenciales de que la idea es algo que quieren, que utilizarán y por lo que pagarán es un paso crucial en el proceso global y en la consecución de la adecuación entre producto y mercado.

5.4 Construir un PMV

Una vez confirmados el atractivo y la viabilidad de una solución concreta, es hora de que el equipo de desarrollo del producto se ponga manos a la obra. En primer lugar, hay que definir el conjunto mínimo de características y, a continuación, el equipo puede crear una versión operativa del producto que pueda probarse con usuarios reales.

 © advisio GmbH

El Producto Mínimo Viable (PMV) prescindirá deliberadamente de muchos extras, ya que el objetivo es garantizar que las funciones básicas cumplen los requisitos del mercado y aprender de esta experiencia.
Los detalles adicionales pueden esperar hasta más adelante en el ciclo de vida del producto, ya que no tiene mucho sentido invertir recursos adicionales en un producto no probado.

Los PMV pueden poner a prueba el rendimiento del producto y el posicionamiento del mensaje general y la propuesta de valor junto con el marketing del producto. La clave está en averiguar si este producto naciente tiene demanda en el mercado y si cumple adecuadamente los requisitos básicos.

5.5 Crear un bucle de retroalimentación

Aunque los comentarios de los clientes son importantes a lo largo de toda la vida de un producto, no hay momento más crítico que la presentación del PMV.
Aquí es donde el equipo de gestión del producto puede saber lo que piensan los clientes, lo que necesitan y lo que no les gusta, ya que están reaccionando a una experiencia de producto real y no solo a ideas teóricas lanzadas en una conversación.

La gestión de productos debe facilitar a los clientes que den su opinión e invitarles a hacerlo con frecuencia. Sin embargo, es igualmente importante procesar, resumir y actuar en función de esta información, y convertirla en ideas viables que se incluyan en la hoja de ruta o en el portafolio de productos pendientes.

Y no olvide que la gestión de productos también debe establecer un método para cerrar el círculo con los clientes, de modo que sepan que sus quejas y sugerencias han sido escuchadas y, en su caso, atendidas.

© advisio GmbH

5.6 Establecer la estrategia

Si el PMV tiene buena acogida, es el momento de invertir en una estrategia de producto. El equipo sabe ahora que ha dado con algo que puede tener éxito. Así que hay que fijar objetivos para mejorar el producto, llevarlo al mercado, ampliar su alcance y alinearlo con la estrategia general de la empresa y los resultados deseados.

La estrategia debe basarse en avances razonables y graduales hacia objetivos alcanzables, con indicadores clave de rendimiento y otras métricas establecidas para evaluar el éxito. Estos parámetros deben estar en consonancia con los objetivos generales de la empresa y complementar lo que la empresa ya está haciendo bien (suponiendo que no se trata de una nueva empresa).

Por encima de todo, la estrategia es el punto en el que la gestión del producto debe asegurarse de que los interesados se alinean y están de acuerdo.
Si no hay una comprensión sólida y compartida de este elemento fundamental del producto, ya se están sentando las bases para futuros conflictos y desacuerdos.

5.7 Impulsar la ejecución

Con un concepto de producto viable, un sistema de gestión de comentarios escalable y una estrategia sólida, ha llegado el momento de pasar de las ideas a la acción. Esto significa que tienes que priorizar los posibles proyectos de desarrollo y diseñar la hoja de ruta del producto.

La gestión de productos puede utilizar varios marcos de priorización para decidir qué actividades de desarrollo ayudarán al producto a alcanzar sus objetivos más importantes de forma rápida y eficaz, y preparar así el trabajo a corto plazo. Por supuesto, no todo puede ser lo primero, por lo que es

 © advisio GmbH

importante tomar estas decisiones. Una vez establecidas las prioridades iniciales, la gestión del producto puede elaborar su hoja de ruta.

Esta poderosa herramienta permite a los interesados hacerse una idea de lo que está por venir y por qué es importante para la estrategia, especialmente si se estructura en torno a tema y entregables en lugar de funciones específicas y fechas de entrega.

6. Conclusión

En última instancia, nuestra respuesta a la pregunta "¿Qué es la gestión de productos?" es que esta función gira en torno a la estrategia. En primer lugar, los gerentes de producto desarrollan la estrategia de producto y la comunican de forma convincente. A continuación, se aseguran de que todas las decisiones relativas al desarrollo, el marketing, etc., reflejen y respalden la estrategia. Una función de gestión de productos que funcione bien puede ofrecer productos sorprendentes que los clientes entiendan, compren y utilicen.

Para ser un buen gerente de productos, hay que centrarse en los aspectos de producto y marketing de la empresa. Todos los días se plantean situaciones estimulantes y desafiantes a las que los gerentes de producto deben enfrentarse y encontrar soluciones.

¿Estás listo para sumergirse y saber más?

 © advisio GmbH

Acerca de advisio

El equipo de advisio GmbH está formado por empleados competentes con muchos años de experiencia en el entorno de innovación y transformación del negocio, gestión organizacional de proyectos y gobierno de información y tecnología.

El uso de marcos y prácticas para innovar y transformar las organizaciones es una de nuestras principales competencias. Nuestros especialistas llevan a cabo, previa solicitud, servicios de asesoría, consultoría y capacitación en transformación del negocio, experiencia del cliente, innovación del negocio, gestión de productos, gestión del valor y gestión del cambio. Junto con su conocimiento y experiencia, advisio acompaña a sus clientes en su viaje de innovación y transformación para la era digital.

Si no estás seguro de cómo iniciar el proceso de innovación y transformación en tu organización, advisio te ayudará a determinarlo. No dudes en concertar una cita de consulta sin compromiso.

Acerca del Autor

Victor Reyna Vargas es Ingeniero de Sistemas con experiencia profesional ayudando a diversas organizaciones en innovación y transformación digital y en gobierno de información y tecnología.

Actualmente es Consultor Senior de Innovación y Transformación en advisio GmbH.

© advisio GmbH