

Módulo 1. El rol y *skills* del *product manager*

Unidad 1.1. *Product manager*: rol y objetivos

1.1.1 El rol del *product manager*

Es importante empezar por acercarnos a la definición de *product manager*.

Un *product manager* es el responsable de la estrategia, planificación, ejecución y lanzamiento de un producto.

Tiene la misión de coordinar a todos los equipos implicados en el producto, desde su conceptualización hasta el lanzamiento. Además, debe tener una correcta gestión de recursos para idear, crear, lanzar, comercializar, escalar y cerrar un producto.

El *product manager* es el responsable de agregar valor al cliente a través de los productos que ofrece la empresa para la cual trabaja. Este rol implica entender el negocio y lograr alianzas estratégicas con las diferentes áreas para brindar un producto de la mejor calidad posible al cliente final (del Pino, s.f.).

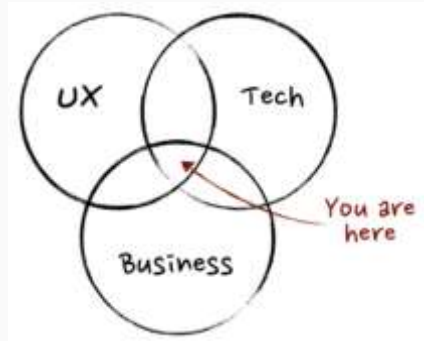
En teoría, la tarea del *product manager* abarca el proceso de *discovery*, innovación, estrategia, experimentación, planificación, desarrollo, lanzamiento, entre otras. En esencia, la gestión de productos altera la genética de la organización en todo su conjunto y el negocio.

Por lo cual, el *product manager* debe tener:

1. Un profundo entendimiento de los clientes, usuarios y los cambios que vienen por delante.
2. Proactividad para detectar las tendencias del mercado.
3. La capacidad de imaginar diferentes soluciones a problemas de los clientes.
4. La inteligencia para bajar la visión de la empresa al desarrollo de productos y poder transmitirla al equipo.
5. Identificadas las necesidades de los clientes para poder coordinar los esfuerzos de la organización para satisfacerlos.

El autor Martin Eriksson (2011) utiliza una explicación para el rol del *product manager* y es frecuentemente citada en definiciones de gestión de productos. Él lo entiende como la intersección entre negocios, UX y tecnología.

Figura 1. Product manager



Fuente: Erickson, 2011, <https://bit.ly/3cy6LbK>

La gestión de productos es por sobre todo una función de negocio centrada en maximizar el valor del producto. El *product manager* debe centrarse en optimizar un producto para alcanzar los objetivos de negocio y maximizar la rentabilidad.

El *product manager* es la voz del cliente dentro del negocio y, por lo tanto, debe estar enfocado en los clientes y sus problemas específicos. Por esto, es fundamental trabajar con CX y nutrirse del trabajo de ellos. Debe entender los puntos de dolor del cliente y trabajar en un ciclo de mejora continua de los productos.

Por último, la tecnología. No tiene sentido definir qué construir si no sabemos cómo se construirá. El *product manager* no tiene que ser un experto en sistemas o en la codificación de estos, pero sí tiene que saber transmitir las ideas y trabajar en equipo con las áreas de Tech.

En resumen, debe tener un perfil multidisciplinario para lograr entenderse con muchos departamentos de la empresa: Dirección, Fuerza de Ventas, Desarrollo o Diseño. Debe trabajar para construir un plan estratégico accionable; un *roadmap* de mejoras incrementales; validación de problemas; y diseño y desarrollo que impulsen a los productos hacia su versión final.

El trabajo del *product manager* comienza con la identificación de nuevas oportunidades de negocio y la transformación de productos concretos.

1.1.2 Responsabilidades/objetivos

- Descubrir oportunidades de mejora o negocio.
- Definir el producto a construir.
- Asegurar que se dispongan los recursos para construirlo.
- Fomentar la innovación continua.
- Transmitir la visión al equipo y demás áreas.
- Liderar equipos multidisciplinarios.
- Hacer foco en la medición y UX.

1.1.3 Funciones

- ✓ Genera nuevas ideas: un *product manager* siempre está en busca de nuevas oportunidades de negocio y atento a evaluar nuevas ideas de productos y/o cambios de productos. Además de ser el *owner* del proceso creativo, es quien precisa qué ideas deben aplicarse para impulsar los objetivos esenciales de la estrategia del producto.
- ✓ Detecta las necesidades y deseos de los clientes: una de las funciones fundamentales de un *product manager* es identificar las necesidades de los usuarios utilizando datos de las investigaciones de mercado y los estudios de comportamiento de los consumidores. Su fin es proponer una solución, es decir, satisfacer esas necesidades. Para ello, también recurre a la realización de entrevistas a clientes y pruebas de usuarios.
- ✓ Establece una visión y estrategia del producto: un *product manager* es el que diseña la hoja de ruta del producto y determina su valor comercial. Asimismo, asigna los recursos e identifica los puntos clave de la construcción del producto para alcanzar los objetivos estratégicos detrás de él.
- ✓ Evalúa la competencia y el producto: un *product manager* no solo realiza un seguimiento de la competencia del mercado y contrasta su producto con los productos de sus principales competidores, también evalúa y testea su producto con regularidad, con el fin de idear estrategias que alarguen su vida en el mercado. Por ejemplo, realiza un seguimiento de la reacción de los usuarios frente a su producto.
- ✓ Define el proceso de lanzamiento del producto: otra de las funciones de un *product manager* es coordinar las tareas necesarias para lanzar un nuevo producto al mercado. Lo que significa que debe mantener alineados a todos los equipos partícipes del proceso y planificar el cronograma de implementación.
- ✓ Proporciona análisis y define métricas: un *product manager* provee y facilita a otras áreas informes, análisis y pronósticos de productos de corto o largo plazo. También define métricas de éxito. Por ejemplo, análisis del mercado y del cliente; e informes de resultados y ventas. (Castelan, 2021,

<https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/que-hace-product-manager/>).

1.1.4 Product manager vs. product owner

Algunas empresas hacen diferencia entre las funciones propias de un *product manager* y las que le corresponden a otro perfil, el *product owner*. Como su nombre da a pensar, el puesto de *product manager* es más jerárquico y tiene mayor relación con los *stakeholders*. (Castelan, 2021, <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/que-hace-product-manager/>).

Figura 2. Product manager vs. product owner



Fuente: Castelan, 2021, <https://bit.ly/3ASwkMX>

Pero, además, hay otra diferencia más importante que tiene que ver con el enfoque del producto:

- ✓ *Product owner*: trata de maximizar el rendimiento interno en relación con el trabajo que realiza su equipo.
- ✓ *Product manager*: trabaja en estrategias externas a través del estudio de mercado, análisis de expectativas del cliente y observación de la competencia, entre otros aspectos. (Castelan, 2021, <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/que-hace-product-manager/>).

1.1.5 Perfil de un product manager

- ✓ Es flexible, delega y sabe tomar decisiones.

- ✓ Tiene una actitud abierta a nuevas ideas y sabe escuchar. Comprende la importancia de cada área en el proceso del desarrollo de productos. Confía en que los equipos cumplan con sus tareas y sabe priorizar necesidades y recursos.
- ✓ Tiene habilidades de liderazgo. Sabe dirigir un equipo e influir en su forma de actuar para alcanzar un objetivo en común.
- ✓ Tiene habilidades de comunicación: es capaz de comunicar sus ideas, su visión del producto y las estrategias a los miembros del equipo de una manera efectiva.

Además, cuenta con una serie de competencias necesarias para ocupar esta posición.

Un *product manager* debe ser capaz de gestionar productos y personas. Por lo que, entre las habilidades que se necesitan para cumplir con este perfil, se encuentran las siguientes:

- ✓ Gestión de productos
- ✓ Gestión de personas
- ✓ Comprensión del cliente
- ✓ Desarrollo de productos
- ✓ Planificación
- ✓ Análisis competitivo
- ✓ Planificación de ventas
- ✓ Planificación y estrategia financieras

Posee inteligencia emocional: cuando hablamos de inteligencia emocional, nos referimos a que un buen *product manager* debe ser capaz de empatizar con sus clientes, es decir, mostrarse interesado en lo que estos le dicen. Solo así podrá captar sus emociones y *pain points* (puntos de dolor: contratiempos o preocupaciones que tiene un cliente potencial).

Un *product manager* tiene relaciones sólidas dentro de su organización y un gran sentido de cómo sortear obstáculos internos y externos para montar un gran producto.

Además, hay cuatro rasgos de la inteligencia emocional que se relacionan con el rol del *product manager*:

- ✓ Gestión de relaciones: es vital para una negociación exitosa, la resolución de conflictos y el trabajo con otros hacia un objetivo compartido.
- ✓ Conciencia de sí mismo: para evitar proyectar sus propias preferencias de sus productos en los usuarios. En otras palabras, un *product manager* no debe enamorarse de sus ideas.
- ✓ Autogestión: para saber cómo impulsar las prioridades correctas, con urgencia, pero sin transmitir una sensación de pánico o estrés en su equipo. Un *product manager* debe mantener sus emociones bajo control, de esa manera podrá cumplir con sus funciones que, como ya vimos, no son pocas.

- ✓ **Conciencia social:** está relacionada con la empatía, la conciencia organizacional y el servicio. Un *product manager* no solo debe comprender las emociones y preocupaciones de sus clientes respecto al producto, también las de su equipo. (Castelan, 2021, <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/que-hace-product-manager/>).

1.1.6 ¿Por qué es necesario un *product manager*?

Tal como indica Barrios (2021:)

El *product manager* se encarga de todo el ciclo de vida del producto, por eso, entre sus facultades, debe figurar una gran capacidad de análisis; y eficacia para el desarrollo y la planificación para que el producto cumpla su meta. También, debe tener conocimiento en finanzas y *marketing* digital y tradicional.

Dentro de una empresa, una de las métricas con las que se evaluarán los productos es con la rentabilidad lograda por el *product manager*. Al identificar oportunidades de negocio, el *product manager* puede crear nuevas ideas, optimizar productos en góndola y colaborar en el diseño de los nuevos que surjan.

Cualquier producto que se lanza al mercado que no cuenta con todo este análisis previo —una buena idea, su ejecución y la evaluación de los resultados— puede fracasar. Muchas veces sucede que un buen producto no cumple su ciclo de vida y no llega a tener éxito porque no fue bien pensado, no fue lanzado en el momento adecuado o hubo una falla en la eficacia de la organización para su distribución. A veces, ni siquiera llega como debería al cliente.

El *product manager* es el encargado de obtener la rentabilidad del producto en todo su ciclo de vida, pero también de comprender y, al mismo tiempo, representar las necesidades de los clientes, consumidores o usuarios; y de definir la visión del producto luego de investigar el mercado y analizar su competencia. (<https://www.coderhouse.com/blog/que-hace-un-product-manager/>).

Además, prioriza las capacidades del producto para sacar el máximo provecho en favor del cliente y de la empresa. Por eso, cuando el producto fracase, será el *product manager* quien deberá determinar por qué falló y cambiar eso para el próximo lanzamiento. Donde hay error, hay oportunidad (Barrios, 2021).

1.1.7 KPI que miden el éxito de un *product manager*

Tasa de abandono (*churn rate*): un abandono sucede cuando un cliente ya no utiliza el producto o servicio por un periodo determinado. Esto indica que el usuario ya no se siente satisfecho con lo que ofrece la empresa a través de su plataforma, lo que demuestra la pérdida de confianza y lealtad hacia el producto o marca. Una tasa alta muestra que la plataforma no cumple con las expectativas de los clientes y necesita mejoras. El *product manager* utiliza herramientas para analizar las razones por las que los usuarios abandonan el producto. De este modo, identifica dónde se encuentra el problema que causa este comportamiento en los clientes.

Utilidades de la medición de este KPI son:

- ✓ El resultado, sea negativo o positivo, refleja la calidad del producto.
- ✓ Una tasa baja demuestra que la plataforma es funcional y útil para los clientes.
- ✓ El indicador ayuda a la detección de mejoras en el producto.

Valor de vida del cliente (*customer lifetime value*): el *customer lifetime value* es un KPI que determina cuánto vale cada cliente para la marca. Identifica el valor monetario de la relación cliente-producto. Con lo cual, la empresa conoce cuánto invertirá en la retención de usuarios en el futuro.

Un valor alto indica que los clientes están satisfechos con el producto, lo que demuestra que continuarán pagando por la plataforma y sus complementos mientras sigan resolviendo el problema que les aqueja. Así, cada uno de los clientes seguirá generando ganancias para la empresa.

Utilidades de la medición de este KPI son:

- ✓ Un valor alto también refleja la lealtad de los clientes hacia la marca y sus productos.
- ✓ Fomenta la creación de estrategias de retención de clientes, como lo son los programas de beneficios o de lealtad.
- ✓ Indica si el producto cuenta con una ventaja competitiva que haga que los clientes no prefieran lo que ofrece la competencia.

Satisfacción de cliente (*net promoter score*): como veremos más adelante, la satisfacción es la medida que determina cómo los productos o servicios de la empresa cumplen con las necesidades de los clientes. Es decir, es un reflejo de la experiencia que el usuario tiene con el producto. Lo cual, influye en su lealtad y futuras intenciones de compra.

Un puntaje bajo indica que la plataforma no cumple con las expectativas de los usuarios. Para ello, es necesaria la evaluación del comportamiento de los clientes y las funcionalidades que ofrece el producto. Por ende, la solución sería la optimización y mejora de la plataforma de acuerdo a los resultados obtenidos durante el periodo.

Utilidades de la medición de este KPI son:

- ✓ Refleja si el producto requiere de cambios sustanciales que mejoren la experiencia y satisfacción de los clientes.

- ✓ Asimismo, muestra el impacto de los cambios en el mediano y largo plazo.
- ✓ Permite que el *product manager* identifique aquellas funcionalidades que los clientes necesitan.

Proporción de usuarios activos: una proporción alta indica que cada vez existen más usuarios que utilizan el producto. Esta métrica ayuda a que el *product manager* identifique el punto en donde será necesario escalar la plataforma, de manera que garantice que soporte un aumento considerable de usuarios activos.

Utilidades de la medición de este KPI son:

- ✓ Una disminución de los usuarios activos demuestra que la plataforma tiene problemas de funcionamiento o que es difícil de entender para los usuarios.
- ✓ Determina el rendimiento, crecimiento o popularidad que adquirió el producto.
- ✓ Un incremento de usuarios es igual a un aumento en las ganancias de la empresa. (Galicia, 2021, <https://www.airavirtual.com/blog/kpi-product-manager>).

1.1.8 Estructuración de problemas

El *product manager* tiene la tarea de identificar problemas reales de los usuarios, interpretarlos y encontrar una solución que calme el punto de dolor del cliente. No se trata de preguntarle al cliente: ¿Qué solución quiere?, sino que, a partir de la identificación del problema, se aborden soluciones que pueden estar por fuera de lo imaginado por el cliente.

Existe, en este punto, el ejemplo que se le atribuye a Henry Ford, fundador de Ford Motor Company: “Si hubiera preguntado a la gente qué necesitaba, me hubieran dicho que un caballo más rápido”.

Previo a determinar o configurar un proyecto, se debe definir cuál es el problema “real” que se quiere solucionar. Este precisa ser definido de la mejor forma posible, al objeto de no malgastar tiempo ni recursos.

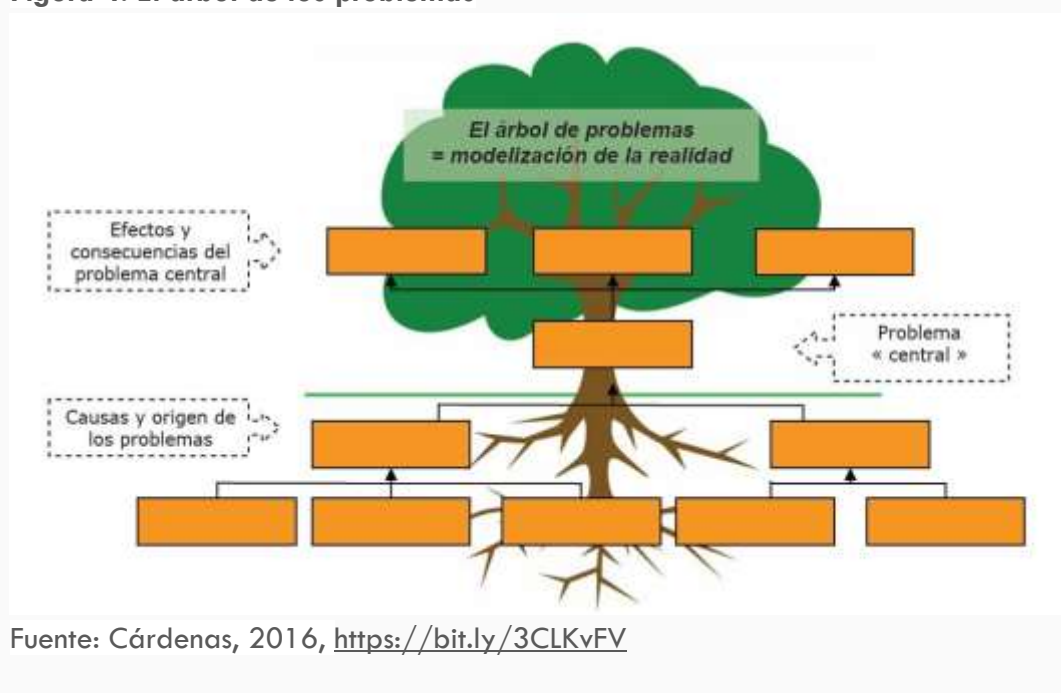
Figura 3. Estructuración de problemas



Fuente: Elaboración propia

El siguiente método del árbol puede ser muy útil a la hora de entender el problema.

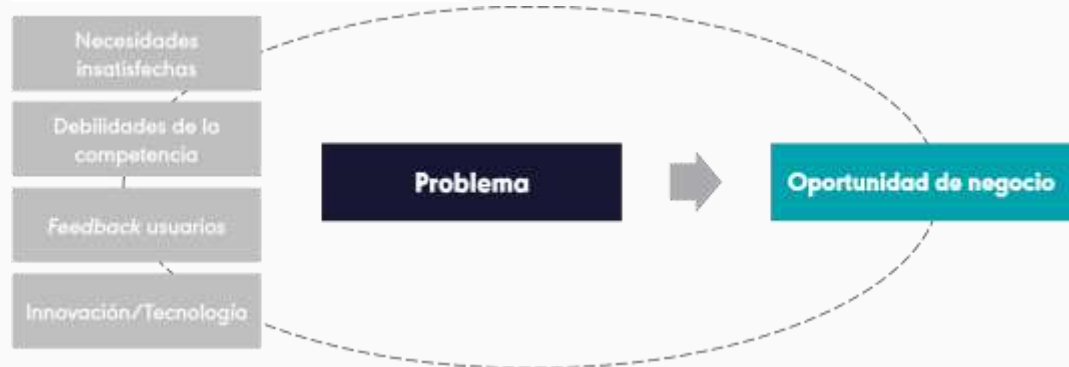
Figura 4. El árbol de los problemas



Fuente: Cárdenas, 2016, <https://bit.ly/3CLKvFV>

Debemos validar primero que el problema exista y, a partir de ahí, validar si nuestra solución o propuesta de valor a ese problema puntual es valorada o no por los usuarios.

Figura 5. Validación del problema



Fuente: Elaboración propia.

Unidad 1.2. Skills del *product manager*

El *product manager* es uno de los perfiles más demandados hoy en día por la mayoría de las empresas. Este rol no es solo el encargado de gestionar todo el proceso de la creación del producto, sino que también debe ser resolutivo, un líder no solo para los miembros relacionados directamente con el producto, sino también todo un referente para los demás equipos involucrados (*Marketing*, *Ventas*, *Diseño*, etc.). De este modo, el *product manager* tiene que ser una figura todoterreno que debe tener una serie de habilidades.

- ✓ **Visionario:** el *product manager* debe ser una persona capaz de ver el producto final a lo largo de todas las etapas del proceso. Esta será la única manera a partir de la cual podrá comunicar al resto del equipo cuáles son sus necesidades para conseguir el objetivo.
- ✓ **“Doer”:** el *product manager* debe poner en práctica rápidamente su visión, plasmar en prototipos qué es lo que necesita el usuario y enseñárselo rápido al cliente potencial para volver a tomar decisiones. Aprender, refinar, probar ¡Es un auténtico *doer*! Deberá poder describir qué es lo que se necesita para realizar el producto, debe colaborar de una manera cercana con los demás miembros del equipo, además de ser crítico y ver los fallos del propio trabajo realizado. Solo así podrá dar *feedback* de las acciones y mejorar en las siguientes fases del proceso.
- ✓ **Líder:** es la persona encargada de hacer del producto todo un éxito. Una gran responsabilidad para la que es imprescindible contar con una gran

capacidad de liderazgo, algo que permite involucrar a los demás miembros del equipo en la dirección y el desarrollo del producto. De esta manera, el *product manager* se asegurará de que todas las decisiones en temas de innovación y gestión del proyecto se llevan a cabo. Otro aspecto importante de este líder es que no le importa entrar en debates, ya que lo que busca es poner de acuerdo a todo el equipo, dejar a un lado las diferencias y llegar a un consenso en las decisiones finales del proyecto. Este es el único camino que se puede seguir para hacer de este lanzamiento todo un éxito.

- ✓ **Paciente:** partiendo del punto anterior, llegamos a esta cuarta habilidad con la que debe contar el *product manager*. Y es que no siempre es sencillo poner de acuerdo a todo el equipo, porque son miembros de distintas áreas, con sus propias experiencias y conocimientos, que tienen diferentes maneras de ver el mismo producto. Precisamente, gracias a la diversidad, él debe hacer que cada miembro aporte su visión y enriquezca el proyecto de creación del producto. Esto requiere de una persona con una enorme paciencia, capaz de poner en común todas las ideas y encontrar una solución que permita encauzar el proceso.
- ✓ **Comunicador:** el *product manager* no solo debe saber qué producto se va a conseguir al final de todo el proceso, sino que debe ser capaz de poder transmitir esa misma idea a los futuros clientes; usuarios; desarrolladores e ingenieros; al equipo de *Marketing*, al de Ventas y al de Operaciones. Si el *product manager* no es capaz de comunicar el objetivo del proyecto, es probable que ningún otro miembro de la empresa le apoye y todas las buenas ideas queden en eso, en ideas.
- ✓ **Negociador:** ¿Qué es lo que quieren los clientes? ¿Qué necesitan los usuarios? ¿Cuál es la visión del CEO? ¿Quieren diseño y tecnología en las mismas cosas? No siempre es fácil encontrar la respuesta a estas preguntas, pero el *product manager* debe esforzarse por hacerlo y resolver todas las “diferencias” que surjan entre algunas de las partes más conflictivas. Además, un *product manager* no puede olvidarse de la palabra “no”, porque es imposible contentar siempre a todos y es algo con lo que se encontrará en su día a día.
- ✓ **Comprometido:** el *product manager* debe contar con la suficiente autoridad como para liderar el proyecto y alinearlo con los objetivos fijados por los *stakeholders*. Tiene que ser una persona que crea en el proyecto firmemente y que pueda decidir qué funcionalidad debe desarrollarse como parte del lanzamiento, aunque esto suponga muchas veces dejar otras características de lado. Debe ser una persona en quien se pueda confiar todo el presupuesto invertido en el proyecto y, al mismo tiempo, debe ser capaz de crear un entorno de trabajo que potencie la creatividad y la innovación.
- ✓ **Disponible:** el trabajo del *product manager* es de jornada completa. Requiere todas las horas de la jornada laboral (y, en muchas ocasiones,

otras tantas más fuera de horario) para que el proyecto salga adelante. Esta persona debe ser capaz de administrar adecuadamente el tiempo, ya que solo así podrá controlar todos los aspectos relevantes involucrados en su gestión. (The Hero Camp, 2017, <https://medium.com/product-lab/las-habilidades-que-todo-product-manager-debe-tener-fd16624f2503>).

1.2.1 El *storytelling* como herramienta

Vemos que

El *storytelling* es comunicar contando historias. Una técnica de la narrativa clásica que, aplicada al *marketing*, se está erigiendo como una fórmula novedosa y eficaz de potenciar la comunicación de marca y, en consecuencia, aumentar las ventas. Para ello, sigue una estrategia basada en aprovechar el gran poder de las historias para apelar a las emociones del consumidor.

Por lo tanto, el *product manager* no puede obviar esta poderosa herramienta, puesto que tocar la vena sensible del espectador ha funcionado siempre como argumento de venta. Esto es algo que siempre han tenido claro los creativos de la publicidad (especialmente de televisión), que saben que, si logran conectar con las emociones del espectador, el éxito de su campaña queda garantizado.

El *storytelling* es entonces, de cualquier modo, una estrategia más elaborada y compleja que el anuncio comercial convencional. Aprovechando las posibilidades actuales de la omnicanalidad (utilizar distintos canales – Internet, plataformas de vídeos, redes sociales y medios *offline*– de una forma integrada), las estrategias de *storytelling* se fundamentan en la continuidad narrativa, integrada y diferenciada en diferentes soportes.

Los expertos en *neuromarketing* afirman que las marcas que mejor funcionan, y por lo tanto más venden, son las que han sabido conectar con su público real y potencial a través de historias capaces de impactar en la parte más emocional de la audiencia. Y el secreto para conseguirlo es crear estrategias de *storytelling* de gran impacto...

Lo primero que tiene claro un *product manager* es que el objetivo final del *marketing* es vender, pero para ello debe conseguir antes una meta intermedia que es contar una buena historia, lanzada como una flecha contra la parte más sensible de la audiencia.

A partir de esta base, existen una serie de factores que le van a ayudar a que su estrategia de *storytelling* sea aún más exitosa:

- ✓ Delimitar muy bien las características del público objetivo de su producto o servicio.
- ✓ Definir de forma clara y directa cuál es el objetivo de su historia.
- ✓ Intentar crear personajes potentes, inolvidables, memorables.

- ✓ Respetar las 3 etapas básicas de toda historia: planteamiento, nudo y desenlace. (Escuela Europea de Dirección y Empresa [EUDE], 2018, <https://www.eude.es/blog/storytelling-product-manager/>).

Además, como indica Guardiola (2020):

Cuando utilizamos el *storytelling* de forma adecuada y, sobre todo, personalizada, logramos contar una historia que impacta y las experiencias que se transmiten son verdaderas y universales. Esto genera una acción contundente y poderosa que nos moviliza y nos hace sentir parte de esa historia.

Cuando generamos empatía y somos capaces de crear historias emocionantes que sensibilicen e identifiquen al usuario, este se sentirá más implicado con el mensaje que queremos enviar y generaremos la conexión que necesitamos para que no nos olvide. (<https://www.coderhouse.com.uy/blog/storytelling-marketing-persuasivo>).

1.2.2 Persuasión como otra herramienta

Como indica InformedPM (s.f., <https://informedpm.com/posts/persuasion-product-manager>), el core del trabajo de un *product manager* es hacer que el cambio suceda influenciando a las partes interesadas sin ejercer poder sobre ellas. No es una tarea fácil. Pero es mucho más accesible con las herramientas adecuadas.

Lo importante es utilizar estas técnicas sabiamente y hacer lo que se crea correcto para el producto y los clientes.

Los hechos están sobrevalorados: nos gusta pensar que somos seres perfectamente lógicos y racionales, pero no lo somos. Los humanos tendemos a tomar decisiones basadas en prejuicios y emociones (a menudo ocultos). Por todos los medios, es fundamental traer hechos y datos a la mesa siempre que sea posible. No hay que esperar que los hechos por sí solos cambien la opinión de las personas.

Reciprocidad: estamos programados para corresponder favores. Si se quiere la cooperación de un socio mañana, hay que hacerle un favor a esa persona hoy, pero ofreciendo un valor real, no solo como un medio para obtener lo que se desea.

Otra forma en que la reciprocidad puede funcionar a su favor es comenzar con una solicitud más grande (exagerada) que probablemente sea rechazada. Entonces, se concede a una petición más pequeña. Es más probable que funcione que cuando se presenta solo.

La persuasión sigue funcionando incluso si la persona reconoce la técnica. En cierto modo, esto es similar a las ilusiones ópticas o de audio. Incluso si sabe que hay ciertos efectos psicológicos en juego, es difícil resistirse.

Lo que más piensa se vuelve más importante: cuando se dedica energía mental a una idea, se la recuerda mejor. En la mente, se vuelve más importante. Por esta razón, los "errores" intencionales en su mensaje (como un error tipográfico en su correo electrónico) pueden hacer que el mensaje aumente en importancia, incluso si los errores atraen críticas (que es una forma de llamar la atención).

Compromiso y consistencia: en el momento en que tomamos una decisión, hay una tendencia a justificar la sabiduría de nuestra elección y encontrar razones para descartar las otras opciones. A partir de este punto, entran en juego la disonancia cognitiva y el sesgo de confirmación. Las solicitudes triviales aumentan la probabilidad de cumplimiento de solicitudes más grandes.

Persuasión visual: en igualdad de condiciones, la persuasión visual es más poderosa que la persuasión no visual. Los seres humanos son generalmente criaturas visuales. Usar lenguaje visual e imágenes visuales es persuasivo. Además, si puede hacer que alguien imagine la escena, ni siquiera necesita una imagen física. Se puede realizar el intento de usar una pizarra en una reunión y extraer ideas a medida que se avanza; o adjuntar ilustraciones simples en sus correos electrónicos/mensajes para transmitir ideas.

Pensando más allá de la venta: relacionado con los puntos anteriores sobre la visualización y la importancia que tendemos a asignar a lo que pensamos más, lograr que la parte interesada "imagine" un futuro donde su propuesta se habrá manifestado es poderoso. A medida que piensen más en su futuro propuesto, es más probable que vean oportunidades para hacer realidad ese futuro.

Prueba social: si ya se cuenta con la aceptación de otras partes interesadas, es más probable que se obtenga apoyo para su idea.

No sientas dolor, etiquétalo: a todos nos gusta ser escuchados. Cuando hablamos con personas que nos ignoran, se acumulan el resentimiento y la frustración. Hablamos entre nosotros. Las conversaciones se rompen. Hay que prestar mucha atención a los cambios sutiles en las personas cuando responden a sus palabras. Una forma de validar y reconocer los sentimientos de la otra persona es etiquetándolos. Hay que darle un nombre a su emoción. Luego comenzar con palabras como "parece que...", "suena como..." o "parece que...". Y una vez que se haya usado una etiqueta, hay que callar y escuchar. Luego darle a la persona la oportunidad de compartir y revelar.

"Así es": según el negociador de rehenes del FBI, Chris Voss, las dos palabras más dulces en cualquier negociación son "así es". Si está discutiendo con su parte interesada, desea llevar la conversación a un "así es". Es en ese momento que se sienten escuchados y están listos para escuchar lo que tienes que decir. Están indicando que creen que entiendes su perspectiva. Ahora, haciendo eso, usted está en la misma página. Ahora está listo para avanzar en la discusión (InformedPM, s.f., <https://informedpm.com/posts/persuasion-product-manager>).

Unidad 1.3. Conceptos claves

Dentro de la gestión diaria de productos, existen algunos conceptos claves que el *product manager* tiene que manejar y entender. A continuación, los iremos describiendo brevemente y a lo largo del curso serán conceptos que iremos abordando con mayor profundidad.

Marty Cagan (2018), el especialista en productos digitales y fundador de Silicon Valley Product Group, señala alguno que mencionamos a continuación y que servirán de introducción para lo que abordaremos en los próximos módulos.

1.3.1 Producto holístico

De forma general, cuando uno se refiere a un producto, se tiene que referir a una definición holística del producto. Desde luego, esto incluye la funcionalidad y las características, pero también incluye la tecnología que permite esta funcionalidad, el diseño de experiencia del usuario y cómo monetizamos la funcionalidad. También debería incluir cómo atraemos y adquirimos usuarios y clientes; y las experiencias esenciales para entregar el valor del producto.

Si, por ejemplo, el producto se trata de un sitio de *e-commerce*, entonces incluirá las experiencias tanto de compras de productos como de devolución.

El punto es tener una definición sumamente inclusiva y holística de producto, no nos debe preocupar solo implementar funciones.

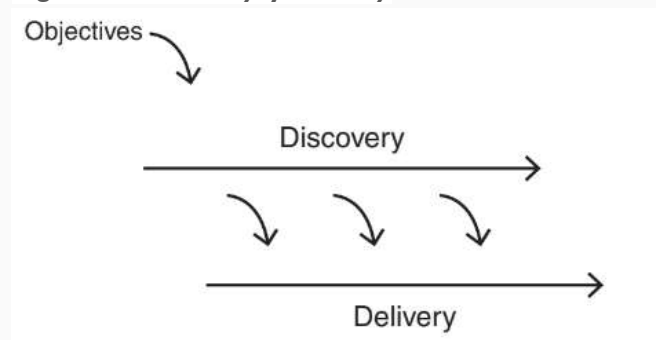
1.3.2 Discovery y delivery

Existen dos actividades de alto nivel en todos los equipos de producto. Necesitamos descubrir el producto a construir y necesitamos entregar el producto al mercado.

El descubrimiento y la entrega son las dos actividades principales en un equipo de producto interfuncional, y ambos suelen ser continuos y en paralelo.

Hay varias maneras de pensar en esto y visualizarlo, pero el concepto es bastante simple. Siempre estamos trabajando en paralelo con ambos, esto es, descubrir el producto necesario a construir, que es principalmente lo que el *product manager* y el diseñador trabajan todos los días, mientras que los ingenieros de producto trabajan para entregar un producto con calidad de producción.

Figura 6. Discovery y delivery



Fuente: Cagan, 2018.

1.3.3 Product discovery

En el descubrimiento, estamos abordando diversos riesgos antes de escribir siquiera una línea de código en *software*, en el caso de productos digitales.

El propósito del descubrimiento de producto es separar rápidamente las buenas ideas de las malas. El resultado del descubrimiento de productos es validar el *backlog* del producto.

Específicamente, esto significa obtener respuesta a cuatro preguntas críticas:

1. ¿El usuario comprará este producto?
2. ¿Puede el usuario averiguar cómo usarlo?
3. ¿Pueden nuestros equipos de desarrollo e ingeniería construirlo?
4. ¿Pueden nuestros *stakeholders* apoyarlo?

1.3.4 Prototipo

El descubrimiento de producto implica ejecutar una serie de experimentos muy rápidos y, para hacer estos experimentos de forma rápida y económica, utilizamos prototipos en lugar de productos.

Existen diferentes tipos de prototipos, cada uno para diferentes tipos de riesgos y situaciones, pero todos requieren al menos un orden de magnitud de menos tiempo y esfuerzo que construyendo producto.

Para establecer expectativas, los equipos fuertes de producto de tecnología normalmente prueban muchas ideas de producto cada semana, en el orden de 10 a 20 o más por semana. Es importante señalar que normalmente estas pruebas son ejecutadas utilizando prototipos.

Un prototipo no es algo que esté listo para lanzar al *prime time* y, ciertamente, no es algo que la empresa trataría de vender y respaldar, pero son inmensamente útiles, ya que el objetivo es aprender rápido y barato.

1.3.5 Product delivery

El objetivo de todos estos prototipos y experimentos de descubrimiento es llegar rápidamente a algo que proporcione alguna evidencia de que vale la pena construirlo y de que podremos entregarle valor al cliente.

El propósito del *product delivery* al final del día es construir y entregar un producto con la mayor precisión para satisfacer la necesidad del cliente.

1.3.6 Products and product/market fit

Solo porque hemos invertido mucho tiempo y esfuerzo en crear un producto no significa que alguien lo quiera comprar. Por lo tanto, en el mundo del producto, nos debemos esforzar en lograr un ajuste entre el producto y el mercado.

Las actividades de *discovery* son importantes porque nos ayudan a determinar la necesidad, pero es el *delivery* es el que hace el trabajo necesario para construir, probar y lanzar el producto.

1.3.7 Visión del producto

Esto se refiere al objetivo de más largo plazo de este producto, normalmente entre 2 a 10 años. Es la forma en que el producto tiene que articular y contribuir a cumplir la visión de la empresa.

Por lo tanto, usamos el prototipo para experimentos rápidos en la distribución de productos y, luego en la entrega, lanzamos productos con la esperanza de lograr

un ajuste producto-mercado, que es un paso clave en el camino hacia la entrega en la visión de producto de la compañía.

1.3.8 Producto mínimo viable (MVP)

El concepto de producto mínimo viable es uno de los conceptos más importantes en el mundo del producto. El término fue acuñado por Frank Robinson (en 2001), pero fue popularizado en el libro *The Lean Startup* de Eric Ries en 2011. El libro de Ries ayudó de gran manera a los equipos de productos y es considerado uno de los libros de lectura obligatoria en esta área.

De todas formas, el concepto MVP causa gran confusión dentro de los equipos de productos. Se trata, al final del día, de lograr un aprendizaje rápido, de aprender en días o, incluso, en horas lo que a veces toma meses.

Un MVP no tiene por qué ser un producto real. El MVP debe ser un prototipo, no un producto. Construir un entregable de calidad de producto real para aprender, incluso si ese entregable tiene una funcionalidad mínima, conduce a un desperdicio sustancial de tiempo y dinero, que por supuesto es la antítesis de *lean*.

La siguiente figura describe el proceso que la mayoría de las empresas todavía utilizan para crear productos.

Figura 7. Proceso de creación de productos



Fuente: Cagan, 2018 (Adaptación)

Como se puede ver, todo comienza con ideas. En la mayoría de las empresas, vienen desde adentro (ejecutivos, *key stakeholders* o propietarios) o fuera (clientes actuales o potenciales). Donde quiera que se generen las ideas, siempre hay varias cosas que diferentes partes del negocio necesitan que hagamos.

Ahora, la mayoría de las empresas quieren priorizar esas ideas en una hoja de ruta, y lo hacen por dos razones principales. Primero, quieren trabajar en las cosas más importantes antes; y, segundo, quieren ser capaces de predecir cuándo estarán listas las cosas.

Para lograr esto, generalmente hay alguna forma de publicación trimestral o de planificación anual en la que los líderes consideran las ideas y negocian una hoja de ruta del producto. Pero, para priorizar, primero necesitan algún tipo de caso de negocio para cada uno.

Algunas empresas hacen casos de negocios, pero de cualquier manera se reduce a la necesidad de saber dos cosas sobre cada idea: (1) ¿Cuánto dinero o valor generará?; y (2) ¿Cuánto dinero o tiempo costará? Esta información se utiliza luego para pensar con la hoja de ruta, por lo general para el próximo trimestre, pero a veces tanto como un año fuera.

En este punto, la organización de productos y tecnología tiene sus órdenes de marcha y, normalmente, trabajan los artículos desde el más alto en prioridad hacia abajo.

Una vez que una idea llega a la parte superior de la lista, lo primero que se hace es que un gerente de producto habla con las partes interesadas para desarrollar la idea y llegar a un conjunto de "requisitos". Estos requisitos pueden ser historias de usuario o pueden ser más como una forma de especificación funcional. Su propósito es comunicar con los diseñadores e ingenieros lo que necesita ser construido.

Una vez recogidos los requisitos, el diseño de la experiencia de usuario equipo (suponiendo que la empresa tiene tal equipo), se le pide que proporcione el diseño de interacción, el diseño visual y, en el caso de dispositivos físicos, el diseño industrial. Finalmente, los requisitos y las especificaciones de diseño llegan a los ingenieros o áreas de desarrollo.

Por lo general, aquí es donde *agile* finalmente entra en escena. De todos modos, los ingenieros normalmente dividen el trabajo en un conjunto de iteraciones, llamados "*sprints*" en el proceso *scrum*. Así que tal vez se necesita de uno a tres *sprints* para desarrollar la idea.

Con suerte, las pruebas de control de calidad son parte de esos *sprints*, pero, si no, el equipo de control de calidad hará un seguimiento de esto con algunas pruebas para asegurarse de que la nueva idea funciona como se anuncia y no presenta otros problemas (conocidos como regresiones).

Una vez que obtengamos la luz verde del control de calidad, la nueva idea finalmente será implementada a los clientes reales.

En la mayoría de las empresas que conozco por primera vez, grandes y pequeñas, así es esencialmente cómo funcionan —y han funcionado— durante muchos años. Estas mismas empresas se quejan constantemente de la falta de innovación y el largo tiempo que lleva pasar de la idea a las manos de los clientes.

Hoy en día, casi todo el mundo afirma ser ágil, lo descrito más arriba es solo un proceso de cascada. Para ser justos con los ingenieros y áreas de Desarrollo o IT, estos son típicamente lo más ágiles posible, dado el amplio contexto de cascada.

De acuerdo, eso puede ser lo que hacen la mayoría de los equipos, pero ¿Por qué es necesario? ¿Será la razón de tantos problemas? Conectemos los puntos ahora, así podemos ver claramente por qué esta forma tan común de trabajar es responsable para la mayoría de los esfuerzos de productos fallidos.

1.3.9 Los problemas

A continuación, compartiremos lo que se considera como los mayores problemas con esta forma de trabajar. Hay que tener en cuenta que todos estos problemas son problemas muy serios, cualquiera de los cuales podría descarrilar a un equipo. Pero muchas empresas tienen más de uno o incluso todos estos problemas.

La primera verdad es que al menos la mitad de nuestras ideas no están yendo a trabajar. Hay muchas razones para que una idea no funcione afuera. Lo más común es que los clientes no estén tan entusiasmados sobre esta idea tal como está. Entonces, eligen no usarlo. Algunas veces quieren usarla y la prueban, pero el producto es tan complicado que acaba por generar más problemas que valor. Por esto, los usuarios pueden elegir no usarlo. A veces, el problema es que a los clientes les encantaría, pero resulta ser mucho más complicado de construir de lo que pensamos y decidimos que no contamos con el tiempo y el dinero necesarios para entregarlo.

Entonces, al menos la mitad de las ideas en la hoja de ruta no va a entregar lo que se espera. Si eso no es lo suficientemente malo, la segunda verdad inconveniente es

que, incluso con las ideas que demuestran tener potencial, típicamente toma varias repeticiones obtener la implementación de esta idea hasta el punto en que entrega el valor comercial necesario. A eso, lo llamamos tiempo para el dinero.

Una de las cosas más importantes sobre el producto que se aprende trabajando en el área es que este tipo de inconvenientes ocurrirán indefectiblemente.

A continuación, consideremos el papel de la gestión de productos en este modelo. De hecho, no llamaríamos a este rol gestión de productos, es realmente una forma de gestión de proyectos. En este modelo, es más sobre la recopilación de requisitos y su documentación para los ingenieros.

Unidad 1.4. Principios de equipos de productos

Un equipo de productos es un equipo de personas que reúnen diferentes habilidades y responsabilidades especializadas y se sienten realmente dueños de un producto o al menos una parte sustancial de algo más grande.

Existen múltiples formas de configurar un equipo de producto. Pero, en las empresas de buenos productos, es fácil de encontrar que, debido a los productos únicos de cada una, hay varias similitudes.

1.4.1 Equipo de misioneros

Una famosa frase de John Doerr, reconocido inversor de riesgo estadounidense de Silicon Valley, dice: “Necesitamos un equipo de misioneros, no de mercenarios”.

Los mercenarios construyen lo que se les dice que construyan. Los misioneros son verdaderos creyentes en la visión y están comprometidos a resolver los problemas de sus clientes. En un equipo de producto dedicado, el equipo actúa y se parece mucho a una *startup* dentro de una empresa más grande.

1.4.2 Composición del equipo

Un equipo de productos *tech* típico está compuesto por un *product manager*, un diseñador, y entre dos y 10 a 12 ingenieros.

Por supuesto, si el producto en el que está trabajando no tiene una experiencia de cara al usuario, como para un conjunto de API programáticas, probablemente el

equipo no necesite el diseñador de productos. Pero muchos equipos de productos necesitan a esta persona a bordo.

Los equipos también pueden tener algunos otros miembros, como la figura de un gerente de *Marketing*; uno o más ingenieros de automatización de pruebas; un usuario investigador; un analista de datos; y, en organizaciones de productos más grandes, un gerente de *delivery*.

1.4.3 Empoderamiento del equipo y *accountability*

Una gran parte del concepto de los equipos de producto es que están ahí para resolver problemas difíciles para el negocio. Se les dan objetivos claros y son dueños de cumplir con esos objetivos.

Están empoderados para encontrar la mejor manera de cumplir con esos objetivos y son responsables de los resultados.

1.4.4 Tamaño del equipo

No existe una regla que diga qué tamaño debe tener un equipo de producto. Todo dependerá de una multiplicidad de factores, como de la empresa que se trate y el tamaño de esta; del rubro de negocio que se encuentre la empresa; entre otros.

Por lo general, para los equipos de productos vinculados a la tecnología, existe un límite práctico que generalmente funciona de alrededor de 8-12 personas. De todos modos, más importante que el tamaño del equipo es el equilibrio de habilidades necesarias para asegurar que construimos las cosas correctas y de la forma correcta.

1.4.5 Scope del equipo

Un equipo de producto es un conjunto de personas altamente capacitadas que se unen en un periodo prolongado de tiempo para resolver problemas comerciales complejos.

Lo que sigue a continuación es preguntarse: ¿Cuál es el alcance del equipo?

Primero, hay que tener en claro qué tipo de trabajo vamos a realizar, y es importante que un equipo de producto tenga la responsabilidad de todo el trabajo, todos los proyectos, funciones, correcciones de errores, trabajo de rendimiento, optimizaciones y cambios de contenido, todo y cualquier cosa para su producto.

La otra dimensión es el alcance del trabajo a realizar. En algunos tipos de empresas, el equipo de producto es responsable de un producto completo. Pero, hoy en día, es más común que el producto sea la experiencia completa del cliente (como en Facebook o un PayPal), y cada equipo es responsable por una parte más pequeña pero significativa de esa experiencia.

Por ejemplo, podría estar trabajando en un equipo en eBay que sea responsable de la tecnología para detectar y prevenir el fraude; o herramientas y servicios para vendedores de alto volumen. O, en Facebook, donde el equipo podría ser responsable de las fuentes de noticias, una aplicación móvil nativa de iOS o las capacidades necesarias para un mercado específico.

Este es un tema más sencillo para una pequeña empresa emergente, ya que normalmente solo tiene uno o un pequeño número de equipos, lo que hace que sea relativamente fácil de dividir las tareas claras. Pero, a medida que crece una empresa, la cantidad de equipos se expande de un puñado a 20, 50 o más equipos en grandes empresas de productos. La coordinación se vuelve más difícil, pero el concepto es altamente escalable y, de hecho, es una de las claves de la escalabilidad.

Algunas veces es fundamental hacer que cada equipo se centre en un tipo diferente de usuario o cliente. Otras veces, que cada equipo sea responsable de un tipo diferente de dispositivo o dividir las tareas por flujo de trabajo o recorrido del cliente.

A veces, en realidad muy a menudo, estamos definiendo en gran medida a los equipos basados en la arquitectura. Esto es bastante común porque la arquitectura impulsa la pila de tecnología, que a menudo requiere diferentes tipos de experiencia.

En cualquier caso, lo que es críticamente importante es la alineación entre los equipos de producto y la ingeniería de producto. Por eso, es fundamental definir la estrategia y alcance del equipo de producto.

Unidad 1.5. Visión y estrategia de producto

1.5.1 Visión del producto

La visión del producto describe el futuro que estamos tratando de crear, generalmente entre dos y cinco años. Para las empresas centradas en *hardware* o dispositivos, por lo general es de 5 a 10 años.

Hay que tener en cuenta que esto no es lo mismo que la declaración de misión de la empresa.

Ejemplos de declaraciones de misión son "organizar la información del mundo"; "hacer que el mundo sea más abierto y conectado"; o "permitir que cualquier persona en cualquier lugar compre cualquier cosa en cualquier momento". Las declaraciones de misión son útiles, pero no dicen nada sobre cómo planeamos lograrlo (Cagan, 2018).

Para eso está la visión del producto. Hay que tener en cuenta también que la visión no es en ningún sentido una especificación. Es principalmente una pieza persuasiva que puede tener la forma de un guion gráfico, una narrativa como un libro blanco o un tipo especial de prototipo denominado tipo de visión.

El objetivo principal es comunicar esta visión e inspirar a los equipos —y partes interesadas, inversores, socios y, en muchos casos, clientes potenciales— para que ayuden a hacer realidad esta visión.

Cuando se hace bien, la visión del producto es una de nuestras herramientas de reclutamiento y persuasión más efectivas, y sirve para motivar a las personas de sus equipos para que vengan a trabajar todos los días. Las personas sólidas en tecnología, *marketing* o ventas se sienten atraídas por una visión inspiradora: quieren trabajar en algo significativo, en algo más grande que ellos mismos y con impacto.

Se pueden hacer una cierta cantidad de pruebas de la visión, pero no es lo mismo que las pruebas de soluciones específicas que hacemos en el descubrimiento de productos.

En verdad, aceptar una visión es siempre un acto de fe. Es probable que no sepa cómo se podría cumplir con la visión. Pero es importante recordar que se cuentan con varios años para descubrir las soluciones. En esta etapa, se debe creer que es una búsqueda que vale la pena.

1.5.2 Estrategia del producto

Una de las lecciones más básicas de todas a la hora de definir productos es que tratar de complacer a todos a la vez seguramente no complacerá a nadie. Por lo

tanto, lo último que debemos hacer es embarcarnos en un enorme esfuerzo de varios años para crear un lanzamiento que intente cumplir con la visión del producto.

La estrategia del producto es nuestra secuencia de productos o lanzamientos, los cuales planeamos entregar en el camino hacia la realización de la visión del producto.

Se puede utilizar la frase "productos o lanzamientos" dado que se pueden tratar de diferentes versiones del mismo producto; una serie de productos diferentes o relacionados; o algún otro conjunto de hitos significativos.

Para la mayoría de los tipos de negocios, es fundamental que los equipos estén alentados a construir una estrategia de producto en torno a una serie de ajustes de producto/mercado.

Para las empresas centradas en los negocios, es posible que cada producto o ajuste de mercado se centre en un mercado vertical diferente (por ejemplo, servicios financieros, fabricación).

Para las empresas centradas en el consumidor, a menudo estructuramos cada ajuste de producto/mercado en torno a un cliente o persona de usuario diferente. Por ejemplo, un servicio relacionado con la educación podría tener una estrategia que se dirija primero a los estudiantes de secundaria, luego a los estudiantes universitarios y luego a los que ya están trabajando, pero que quieren aprender nuevas habilidades.

A veces, la estrategia del producto se basa en la geografía, ya que abordamos diferentes regiones del mundo en una secuencia intencional.

Y, a veces, la estrategia del producto se basa en lograr un conjunto de hitos clave en algún tipo de orden lógico e importante. Por ejemplo, primero entregar la funcionalidad de calificación crítica y reseñas a los desarrolladores que crean aplicaciones de comercio electrónico; luego, aprovechar los datos generados a partir de este uso para crear una base de datos del sentimiento del producto del consumidor; y, después, aprovechar estos datos para obtener recomendaciones avanzadas de productos.

No existe un enfoque único para la estrategia de producto que sea ideal para todos, y nunca se puede saber cómo podrían haber ido las cosas si se hubiese organizado el trabajo del producto de manera diferente. Como *product manager*, hay que decirles a los equipos que el beneficio más importante es simplemente que se decidió enfocar el trabajo del producto en un solo mercado objetivo a la vez.

Entonces, todos los equipos saben que estamos abordando el mercado de fabricación ahora, y ese es el tipo de clientes con los que nos estamos obsesionando. Nuestro objetivo es crear el producto entregable real más pequeño que haga que estos clientes de fabricación tengan éxito. Las ideas que surgen y pertenecen a otros tipos de clientes o mercados se guardan para futuras consideraciones.

Además de aumentar significativamente las posibilidades de ofrecer algo que pueda impulsar el negocio, la estrategia de producto ahora brinda una herramienta para alinear el trabajo de producto con las tareas de ventas y *marketing*.

Como *product manager*, queremos que la organización de ventas venda en los mercados en los que hemos demostrado un ajuste de producto/mercado. Tan pronto como demostremos la idoneidad del producto/mercado para un nuevo mercado (generalmente, mediante el desarrollo de un conjunto inicial de clientes de referencia), queremos que la fuerza de ventas salga y encuentre tantos clientes adicionales en ese mercado como sea posible. Motivo por el cual es de vital importancia proporcionar contexto a los equipos de productos.

Para que un equipo de producto esté empoderado y actúe con un grado significativo de autonomía, el equipo debe tener una comprensión profunda del contexto más amplio. Esto comienza con una visión del producto clara y convincente. El camino para lograr esa visión es la estrategia del producto.

Cuanto más equipos de productos se tenga a cargo, más esencial será tener esta visión y estrategia unificadora para que cada equipo pueda tomar buenas decisiones. Y, para que quede claro, la idea no es que todos los equipos de productos tengan su propia visión de producto. Eso perdería el punto.

La idea es que nuestra organización tiene una visión de producto, y todos los equipos de producto de esa organización están ayudando a contribuir a hacer realidad esa visión. Por supuesto, en organizaciones muy grandes, si bien la declaración de misión podría aplicarse a toda la empresa, es probable que cada unidad de negocios tenga su propia visión y estrategia de producto.

La diferencia entre visión y estrategia es análoga a la diferencia entre buen liderazgo y buena gestión. El liderazgo inspira y establece la dirección, y la gestión nos ayuda a llegar allí.

Lo más importante es que la visión del producto debe ser inspiradora y la estrategia de producto debe estar enfocada.

1.5.3 Priorizando mercados

En términos de priorizar mercados, el rol del *product manager* es centrarse en uno a la vez. No hay una forma correcta de priorizar, depende de cada uno y el negocio que se quiera escalar. Hay tres entradas de decisión que profundizaremos en los próximos módulos:

- La primera es el dimensionamiento del mercado, generalmente denominado como total direccionable mercado (TAM). En igualdad de condiciones, nos gustan los mercados grandes en lugar de los mercados pequeños. Pero, por supuesto, no son iguales. Si el mercado más grande requiere dos años de trabajo de producto, pero varios de los mercados algo más pequeños son importantes se está mucho más cerca de estos en términos de tiempo de comercialización. De esta manera, lo más probable es que todos en la empresa, desde el director ejecutivo y el jefe de ventas hasta sus subordinados, lo prefieran para entregar antes en un mercado más pequeño.
- El segundo factor se refiere a la distribución, generalmente denominado *go to market* (GTM). Diferentes mercados pueden requerir diferentes canales de venta y estrategias de comercialización. Nuevamente, incluso si el mercado es más grande, si ese mercado requiere un nuevo canal de ventas, lo más probable es que todos prioricemos un mercado algo más pequeño que pueda aprovechar nuestros canales de ventas existentes.
- El tercer factor es una estimación (muy aproximada) de cuánto tiempo llevará, denominado tiempo de comercialización (TTM). Estos suelen ser los tres factores dominantes para priorizar los mercados, pero otros también pueden ser importantes. Por lo general, se sugiere que el jefe de producto, el jefe de tecnología y el jefe de *marketing* de producto se sienten juntos para elaborar su estrategia de producto, equilibrando estos diversos factores.

Referencias

- Barrios, J. D.** (11 de octubre de 2021). ¿Qué es y qué hace un producto *manager*? *Coder Blog*. <https://www.coderhouse.com/blog/que-hace-un-product-manager>
- Cagan, M.** (2018). *Inspired*. John Wiley & Sons, Inc.
- Cárdenas, R.** (30 de mayo de 2016). Árbol de problemas. *Proyecto Educativo Richard Cárdenas*. <https://proyectoeducativorichardcardenas.wordpress.com/2016/05/30/arbol-de-problemas/>
- Castelan, J.** (1 de julio de 2021). ¿Qué hace un producto *manager*? Conocé una de las profesiones del futuro. *Crehana*. <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/que-hace-product-manager/>
- Del Pino, D. A.** (s.f.). ¿Qué es un *product manager*? *Product managers*. <https://www.productmanagers.es/que-es-un-product-manager/>
- Eriksson, M.** (5 de octubre de 2011). What, exactly, is a *Product manager*? *Mind the Product*. <https://www.mindtheproduct.com/what-exactly-is-a-product-manager>
- Escuela Europea de Dirección y Empresa [EUDE]**. (6 de septiembre de 2018). ¿Cómo puede ayudar el *storytelling* a un *product manager*? *Escuela Europea de Dirección y Empresa*. <https://www.eude.es/blog/storytelling-product-manager/>
- Galicia, R.** (23 de diciembre de 2021). 5 KPI que miden el éxito de un producto *manager*. *Aira Blog*. <https://www.airavirtual.com/blog/kpi-product-manager>
- Guardiola, E.** (13 de noviembre de 2020). Descubre cómo vender más contando historias. *Coder Blog*. <https://www.coderhouse.com.uy/blog/storytelling-marketing-persuasivo>
- InformedPM.** (s.f.). *Persuasion for product managers* [Traducción propia]. *InformedPM*. <https://informedpm.com/posts/persuasion-product-manager>
- Robinson, F.** (2011). *The Lean Startup* de Eric Ries. Valleta Ediciones.
- The Hero Camp.** (31 de enero de 2017). Las habilidades que todo *product manager* debe tener. *The Hero Camp*. <https://medium.com/product-lab/las-habilidades-que-todo-product-manager-debe-tener-fd16624f2503>