

# Módulo 3. Product roadmap, ciclo de vida y KPI

## Unidad 3.1 Gestión del *roadmap*

Para comenzar, es importante saber que construir un producto no es tarea sencilla. Por el contrario —como explica Ortiz (2022)— implica mucho trabajo. Para el autor, construir un producto:

Requiere de esfuerzos con enfoque y un plan flexible e infalible, además de un gran número de tareas logísticas que hay que tener en cuenta.

A esta planificación alrededor del desarrollo de un producto se le conoce comúnmente como *roadmap*.

[...]

El *roadmap* de producto (o *product roadmap*) es una herramienta que muestra a todas las partes interesadas cómo es que un *product manager* creará un producto; sirve para delimitar un presupuesto y estrategias de desarrollo. En resumen, es un plan de cómo es que tu producto cumplirá ciertos objetivos comerciales y en qué consiste la estrategia para construirlo.

También conocido como «hoja de ruta», un *roadmap* de producto efectivo incluye las respuestas a todas las preguntas que pudieran surgir al momento de desarrollar un producto. De lo contrario, debe ser lo

suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que aparezcan durante el proceso para hacer un producto exitoso.

Su utilidad radica en que, de esta manera, resultará más fácil planear los plazos de entrega, disminuyendo al mismo tiempo las sorpresas negativas que pudieran surgir en el camino. (Ortiz, 2022, <https://bit.ly/3Sg1MMk>)

### **Roadmaps ágiles**

En este apartado nos centraremos en los *roadmaps* de productos ágiles. Para ello, continuaremos con las explicaciones de Ortiz (2022):

Los *roadmaps* de producto ágiles ayudan a determinar las estrategias del desarrollo del producto para equipos ágiles. Es comúnmente usado cuando se desarrolla un producto y los equipos están trabajando en aspectos diferentes del producto, y las prioridades y estrategias están sujetas a cambio. (<https://bit.ly/3Sg1MMk>)

Ahora bien, encontramos ciertos componentes básicos de un *roadmap* de producto con los que debemos familiarizarnos mientras construimos el negocio:

1. **Productos:** puede ser un objeto, servicio o un método que satisface la necesidad o demanda actual del cliente. Tiene una combinación de atributos tangibles e intangibles (beneficios, características, funciones y usos, entre otros).
2. **Objetivos:** los objetivos son medibles y están sujetos a tiempos, así como tienen indicadores asociados. Están incluidos en un *roadmap* de

producto para enseñar los logros críticos requeridos para hacer de la visión del producto una realidad.

3. **Lanzamientos:** se trata del lanzamiento de un nuevo producto o características que ofrecen valor a un cliente. Por lo regular, contienen epopeyas o características diversas que son liberadas en un solo momento.
4. **Epopeyas:** son las historias de usuarios que no pueden ser entregadas en una sola versión. A menudo se dividen en pequeñas características o «historias» que pueden entregarse de forma gradual.
5. **Características:** una característica representa una nueva y mejorada funcionalidad que le ofrece valor a los usuarios. Las características ofrecen información más detallada sobre una nueva funcionalidad.
6. **MPV:** el producto mínimo viable es una técnica de desarrollo de producto. Con las funciones básicas de tu producto o servicio, puedes obtener retroalimentación de tus clientes y mejorar tu producto sin haber invertido tiempo y dinero en desarrollar el producto final.
7. **Historias de usuario:** una historia de usuario define una nueva característica del *software* desde la perspectiva del usuario final, incluyendo lo que quiere y por qué. Las palabras «características» e «historias de usuarios» a menudo se usan indistintamente.

8. **Línea del tiempo:** los *roadmaps* de producto incluyen fechas para mostrar cuándo los productos nuevos (o las actualizaciones de productos ya existentes) estarán completos y listos para el lanzamiento.

Por otro lado, cabe mencionar que al momento de construir un *roadmap*:

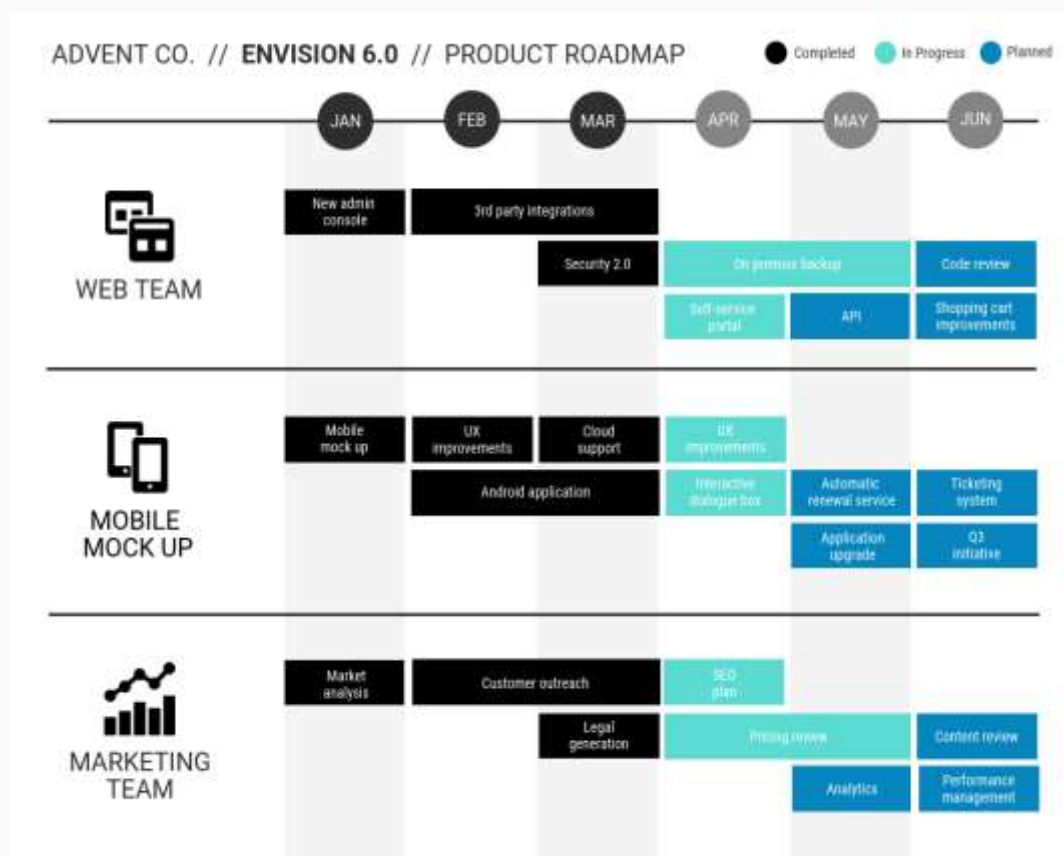
Los *product owners* tienen en cuenta la trayectoria del mercado, la propuesta de valor y las limitaciones de ingeniería. Una vez que estos factores están bien analizados, aparecen en un *roadmap* como iniciativas y líneas de tiempo. Para crear cualquier *roadmap*, el *product owner* necesita reunir a todos los interesados para compartir las ideas y diseñar el nuevo plan.

Durante las reuniones, se obtienen las ideas y sugerencias de todas las partes interesadas y se plasman en una pizarra.

[Luego], se recopilan las ideas finales para que todos puedan analizarlas. Se puede dividir el proceso en pasos y etapas, dependiendo del producto, las necesidades del negocio, los interesados y las líneas de tiempo.

Un *roadmap* puede ser tan detallado como se necesite: puede ser a corto plazo o ser una proyección de varios años. Solo debemos tener por seguro que es una herramienta que siempre servirá para organizar el desarrollo de un producto, las pruebas a realizar y las posibles direcciones a seguir. (Ortiz, 2022, <https://bit.ly/3Sg1MMk>)

Figura 1: Roadmap



Fuente: Nediger, 2020, <https://bit.ly/3CaMLGZ>

### ¿Cómo hacer un roadmap?

#### Definir objetivos

El primer paso es definir los objetivos. En esta instancia:

Tenemos que ser muy claros en nuestro objetivo cuando estemos pensando en construir *roadmaps* de producto. Puede haber muchas posibilidades alrededor de él, dependiendo de cuál es el propósito de nuestro *roadmap*; por ejemplo: ¿es un nuevo producto o estamos renovando un producto existente?

En el caso de un nuevo producto, tenemos que comenzar con la creación y definición de un PMV, para que los clientes lo utilicen y prueben la funcionalidad del producto. Los PMV son herramientas muy importantes para los *roadmaps*, por lo tanto, deben estar bien definidos.

Por ejemplo, si estamos creando una página de acceso para que los usuarios entren a una plataforma, entonces, el ID y contraseña son elementos cruciales del PMV. Por el contrario, la función «Olvidar contraseña» no es indispensable y podría desarrollarse en un paso siguiente. (Ortiz, 2022, <https://bit.ly/3Sg1MMk>)

#### Mantener un *roadmap* claro y conciso

Además de definir el o los objetivos, luego debemos mantenerlos durante el proceso. En este sentido, Ortiz (2020) explica:

El desarrollo del producto es más sencillo cuando todos en el equipo están alineados hacia el mismo objetivo. Pero esto solo sucede si el equipo entero entiende el producto, así como su rol en el desarrollo de este.

Es primordial mantener un *roadmap* sencillo para su mayor comprensión. Podemos pensar que un plan complicado detalla cada paso del éxito; sin embargo, irnos por esa línea solo terminará en una mala comunicación y plazos vencidos. Un *roadmap* claro y conciso es la clave para mantener a los empleados enfocados y motivados hacia el mismo objetivo. (Ortiz, 2022, <https://bit.ly/3Sg1MMk>)

#### Mapear historias de usuario

Una vez que es establecido el objetivo, es posible iniciar con el mapeo de las historias de usuarios.

Muchas veces es difícil decidir por dónde empezar y en qué enfocarse. Mapear al usuario es una actividad que nos conecta con él, y todos los interesados deberán estar involucrados en el proceso de creación de la pila de productos, lo cual es mucho mejor que escribir un documento de requisitos con más de 100 páginas.

El mapeo es una aproximación que se hace partiendo de los aspectos más generales, hasta llegar a los aspectos más particulares para la recopilación de estos requisitos, y se representa como un árbol. Esto es liderado ya sea por un gerente de producto o cualquiera de los *product owners* con todas las partes interesadas, diseñadores, desarrolladores y el área de finanzas para asignar el presupuesto para un producto.

Un enfoque en el usuario ayuda a identificar los requerimientos desde su perspectiva; por ejemplo, compradores, vendedores y administradores. El mapa, entonces, estaría estructurado así: Usuario > Objetivos > Recorridos del usuario > Acciones > Historias.

Por ejemplo, para cumplir con el objetivo «Encontrar producto», hay muchas maneras de hacerlo, tales como buscar en el árbol de categorías de producto, usando la búsqueda de texto libre, mirando productos promocionados, etc.

Tomemos la aproximación «Buscar por medio del árbol de categorías de producto» para crear un mapa de historia. Para completar esta actividad, el usuario necesita desarrollar ciertas tareas que serán

grabadas y convertidas en historias para el desarrollo de *software*. (Ortiz, 2022, <https://bit.ly/3Sg1MMk>)

#### Determinar características del producto y prioridades

Continuando con el desarrollo de los pasos para hacer un *roadmap* de producto, debemos señalar que:

Construirlo requiere tener en consideración todas las características que podrían estar conectadas al núcleo del producto. Por ejemplo, cuando creamos un nuevo producto SaaS, algunas características relacionadas pueden ser «nueva campaña» y «clonando nueva campaña».

También debemos considerar la prioridad de cada característica y qué tan pronto necesita estar terminada durante el proyecto. Si alguna es más esencial para lograr la función del producto, debemos realizar ese proyecto primero. De esta forma, podemos perfeccionar las funciones principales del producto que son imprescindibles para las necesidades y objetivos del cliente. (Ortiz, 2022, <https://bit.ly/3Sg1MMk>)

#### Categorizar las tareas en epopeyas

El siguiente paso es decidir la línea del tiempo, separar todas las tareas en partes y convertirlas en pasos más realizables. Para ello, “podemos usar una hoja de Excel o una herramienta similar. Al armar el *roadmap* final en un solo documento, se integran todas las epopeyas dentro de una línea de tiempo definida” (Ortiz, 2022, <https://bit.ly/3Sg1MMk>).

#### Crear un panel de visión

El siguiente paso es poner todo en un panel de visión que sea accesible para todos los interesados.

Esto permite que los involucrados rastreen el progreso del desarrollo del producto. Aquí se deben dividir las epopeyas o características para cada *sprint* en función de los recursos disponibles.

En un marco de trabajo ágil, las pruebas de producto pueden suceder en cualquier nivel: no necesitamos tener el producto terminado para hacerlas. Esto nos da una idea de cuánto tiempo llevará hacer cada tarea con los recursos disponibles, y si debemos agregar más recursos en alguna etapa de la línea del tiempo.

Cuando estamos creando un *roadmap* ágil, tenemos que adaptarnos a todos los cambios inesperados que se presentan en el camino y lidiar con ellos para hacer del producto un éxito. (Ortiz, 2022, <https://bit.ly/3Sg1MMk>)

### Revisar el *roadmap*

Seguramente, en el camino tendremos que realizar algunos cambios en el *roadmap* de producto.

Surgirán obstáculos inesperados y tendremos que alentar al equipo para cumplir los plazos. Todo esto es parte del proceso. Aun así, podemos salvaguardar el *roadmap* revisándolo cada vez que experimentemos un problema. Podemos preguntarnos: ¿anticipamos este problema? ¿Tenemos una solución a largo y corto plazo? ¿Qué recursos necesitaremos para resolver este problema?

El *roadmap* puede no ser perfecto, pero podemos ajustarlo para asegurarnos de que el producto salga exactamente como lo visualizamos.  
(Ortiz, 2022, <https://bit.ly/3Sg1MMk>)

## Unidad 3.2 Ciclo de vida del producto

En los tiempos actuales, los mercados cambian y evolucionan continuamente. Como consecuencia:

Los productos que ofrecen las empresas tienen una vida limitada y experimentan una evolución desde el lanzamiento hasta su retirada, pasando por diferentes etapas y sufriendo variaciones en las ventas.

En *marketing*, el ciclo de vida de un producto se entiende como el conjunto de etapas por las que pasa un producto desde su introducción en el mercado hasta su retirada.

El concepto de ciclo de vida de un producto surge de la analogía entre la evolución de los seres vivos y la de los productos, ya que ambos pasan por diferentes etapas a lo largo de su existencia. Un ser vivo traza una curva de vida que pasa por el nacimiento, la adolescencia, la edad adulta, la vejez y la muerte. En cuanto a los productos se produce un ciclo similar. (Espinosa, 2018, <https://bit.ly/3BRbOfS>)

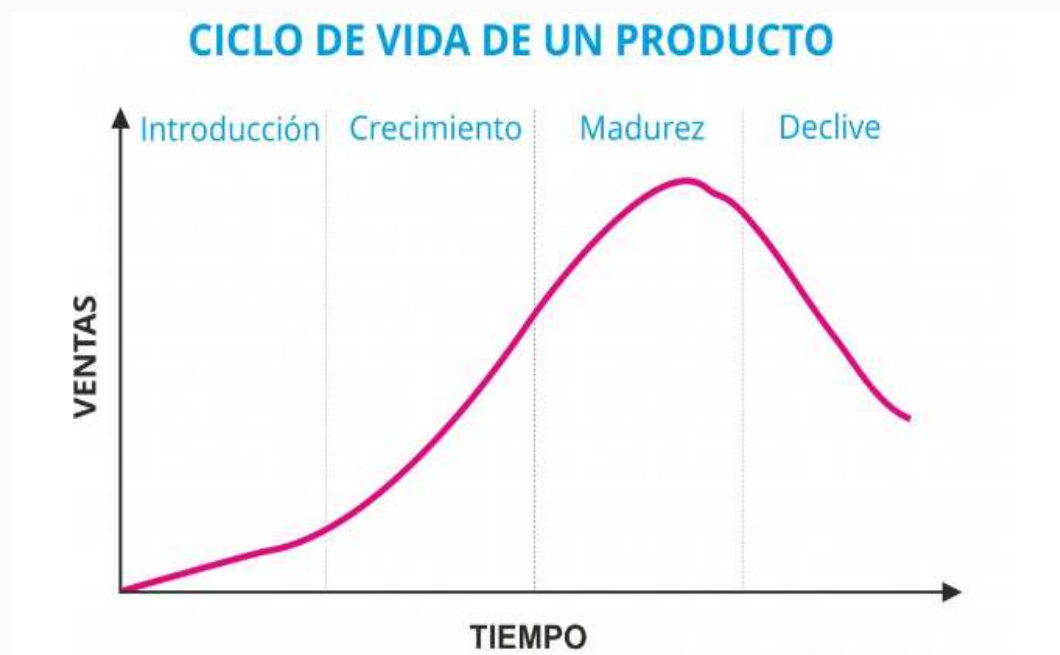
A continuación, veamos cómo cuáles son las etapas del ciclo de vida del producto.

### **Etapas del ciclo de vida**

El ciclo de vida de un producto consta de cuatro etapas principales: introducción, crecimiento, madurez y declive. Pero antes de aprender de qué se trata cada etapa, es necesario mencionar que:

La identificación de los factores que afectan a la evolución y la demanda de los productos, así como la duración de cada una de las fases, determinará la capacidad de la empresa para poder adaptar sus productos a las nuevas necesidades de los consumidores. (Espinosa, 2018, <https://bit.ly/3BRbOfS>)

Figura 2: Ciclo de vida del producto



Fuente: Espinosa, 2018, <https://bit.ly/3BRbOfS>

### Introducción

En la etapa de introducción, después de elaborar el plan de *marketing*, el producto es lanzado por primera vez al mercado, nos encontramos ante una primera etapa llena de incertidumbre y de riesgo. Además, es la etapa del ciclo de vida de un producto que conlleva un mayor coste, ya que se produce el primer acercamiento del producto al consumidor, en el que se contempla tanto los estudios de mercado previos y el desarrollo del propio producto, como la inversión en campañas de comunicación y acciones de *marketing* promocional.

Normalmente, en esta etapa, la demanda es inferior a la oferta, puesto que el mayor porcentaje de las ventas provienen de los consumidores

más innovadores y los *early adopters*, que son los que aceptan un mayor riesgo ante la compra y les entusiasma experimentar con nuevos productos.

La clave en esta etapa del ciclo de vida de un producto consiste en definir y trabajar el posicionamiento e investigar la respuesta del mercado hacia el producto, para —si fuera necesario— reaccionar con agilidad y poder reorientar las estrategias. (Espinosa, 2018, <https://bit.ly/3BRbOfS>)

### Crecimiento

En la fase de crecimiento, el producto se posiciona en el segmento definido y comienza a ser aceptado por los consumidores. Esto provoca que las ventas y, por tanto, los beneficios vayan *in crescendo*.

Normalmente, el aumento de los beneficios se produce debido a que los costes de fabricación se reducen bien por las economías de escala o bien por la adquisición de experiencia en la fabricación.

A pesar de esto, la competencia en esta segunda etapa del ciclo de vida de un producto no suele ser muy intensa. Es probable que hayan aparecido nuevos competidores, pero estos nuevos *players* tratarán de diferenciar su producto y de comenzar a construir su posicionamiento de marca.

La clave en esta etapa consiste en reforzar el posicionamiento y en realizar modificaciones para poder adaptar el producto a la demanda creciente. (Espinosa, 2018, <https://bit.ly/3BRbOfS>)

### Madurez

La etapa de madurez se produce cuando el producto ha alcanzado la cima en cuanto a cuota de mercado. Esta etapa, la tercera del ciclo de vida de un producto, suele tener una duración más amplia que el resto.

Las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento y decreciente, hasta que llega el punto que se estabilizan y posteriormente comienzan a detenerse.

En esta etapa, la competencia ya es considerable, por lo que no se ha de competir únicamente en precios, sino que además se deben identificar y trabajar otros factores relevantes para los consumidores, para conseguir realmente un producto y una propuesta de valor diferenciada.

La clave en esta etapa está en anticiparse a la caída de las ventas, buscando propuestas e innovaciones que vuelvan a hacer el producto atractivo para lograr sostener las ventas. (Espinosa, 2018, <https://bit.ly/3BRbOfS>)

### Declive

Ninguna empresa quiere llegar a la fase de declive, puesto que se trata de la última etapa del ciclo de vida de un producto. Las ventas comienzan a disminuir gradualmente debido a que el producto ha sido sustituido por otras opciones más atractivas para los consumidores.

Los beneficios pueden convertirse en pérdidas y, por tanto, que el producto deje de ser rentable para la empresa, si no se toman las medidas necesarias.

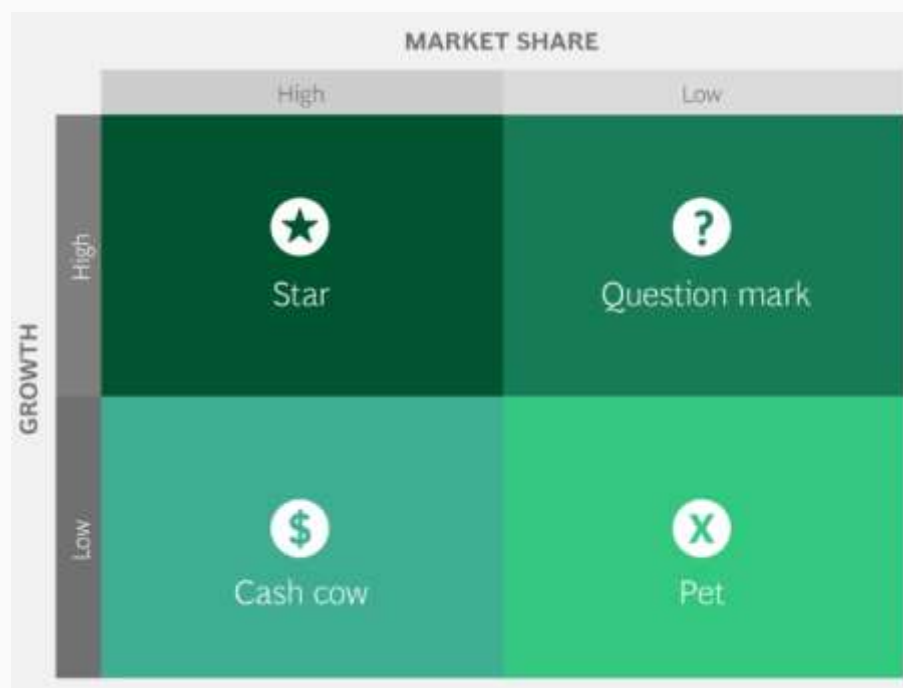
En esta fase se recomienda retirar el producto del mercado, ya que existen pocas oportunidades de lograr una reanimación de este.

La clave en esta etapa consiste en minimizar la inversión y planificar acciones donde se tenga en cuenta diferentes vertientes: reemplazar el producto o modificarlo para enfocarse nuevamente en el mercado. (Espinosa, 2018, <https://bit.ly/3BRbOfS>)

### ¿Cómo analizar el ciclo de vida?

El análisis del ciclo de vida de un producto se puede hacer de dos formas: con una matriz BCG o con una estrategia FODA.

**Figura 3: Matriz BCG**



Fuente: BCG, s.f., <https://on.bcg.com/3SAhFNA>

Figura 4: Matriz BCG



Fuente: Espinosa, 2020, <https://bit.ly/3dKQosO>

### Matriz BCG

La matriz BCG de una empresa es una matriz estratégica, creada por la firma consultora Boston Consulting Group, en 1968. Es una representación gráfica que divide el ciclo de vida de un producto en cuatro cuadrantes — perro, vaca, estrella e interrogante— según diversas características. (Silva, 2020, <https://bit.ly/3CcYtjl>)

**Tabla 1: Características de cada cuadrante de la matriz BCG**

|                              | <b>etapa en el ciclo de ventas</b> | <b>participación en el mercado</b> | <b>potencial de crecimiento</b> |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <b>producto interrogante</b> | lanzamiento                        | baja                               | alto                            |
| <b>producto estrella</b>     | crecimiento                        | alta                               | alto                            |
| <b>producto vaca</b>         | madurez                            | alta                               | bajo                            |
| <b>producto perro</b>        | declive                            | baja                               | bajo                            |

Fuente: Silva, 2021, <https://bit.ly/3Rg1SCy>

En otras palabras:

El análisis del ciclo de vida de un producto vía matriz BCG permite ver fácilmente la participación de mercado y el potencial de crecimiento de cada artículo. Esto sirve para orientar una mejor asignación de recursos y evaluar el equilibrio de la cartera de productos. (Silva, 2021, <https://bit.ly/3Rg1SCy>)

Cada eje de la matriz define una dimensión distinta. “El eje vertical mide el crecimiento del mercado, mientras que el eje horizontal mide la participación en el mercado. A partir de los ejes se forma un cuadrante con los diferentes tipos de productos y sus situaciones” (Espinosa, 2020, <https://bit.ly/3dKQosO>).

### **Producto estrella**

En la matriz BCG los **productos estrella** tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado. Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarles la atención necesaria. Además, necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser **producto vaca**. Sin embargo, en aquellos mercados que están constantemente sometidos a la innovación tecnológica, los **productos estrellas** pueden acabar transformándose finalmente en **productos perros**, dado que, aun invirtiendo grandes cantidades de recursos, los competidores pueden sacarlos fuera del mercado. (Espinosa, 2020, <https://bit.ly/3dKQosO>)

#### **Producto interrogante**

Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un alto crecimiento, normalmente requiere de altas inversiones financieras; pero al tener una escasa participación en el mercado, los ingresos que genera son bajos.

En este punto de la matriz BCG se recomienda reevaluar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evolucionan positivamente. En esta fase, este tipo de productos o de unidad estratégica de negocio pueden evolucionar y convertirse en **productos estrella** o, por el contrario, en **productos perro**. (Espinosa, 2020, <https://bit.ly/3dKQosO>)

#### **Producto vaca**

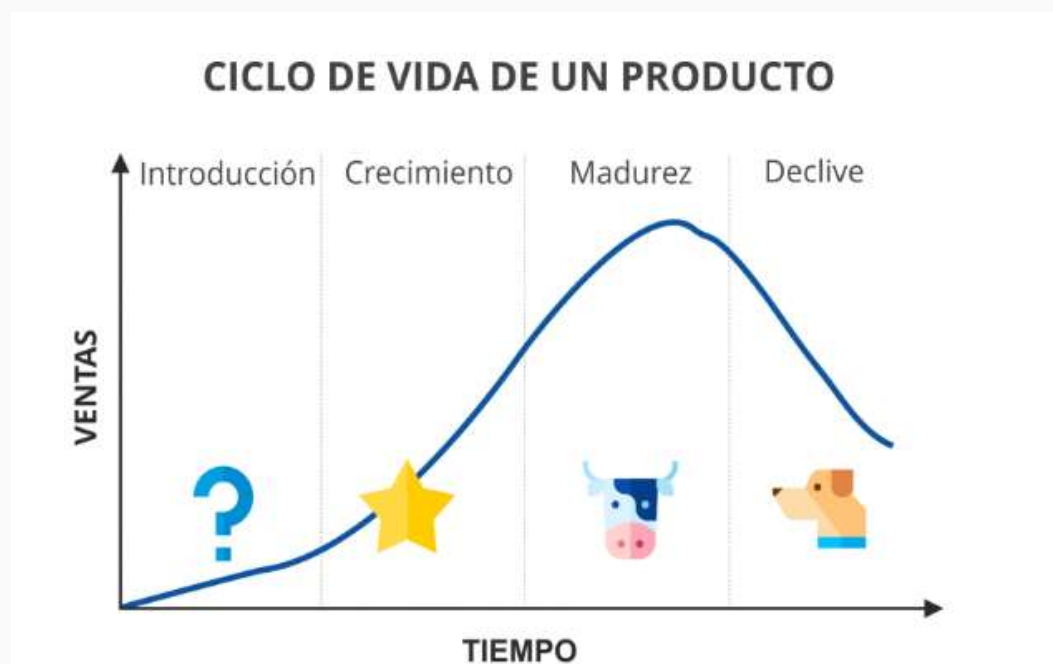
Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

Los **productos vaca** constituyen principalmente una fuente generadora de caja para la empresa, ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Se recomienda emplear el efectivo generado en desarrollar nuevos **productos estrella** que puedan convertirse en el futuro en nuevos **productos vaca**. (Espinosa, 2020, <https://bit.ly/3dKQosO>)

#### **Producto perro**

Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen costes fijos, pero aportan poco o nada a cambio. Es recomendable valorar su eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos. (Espinosa, 2020, <https://bit.ly/3dKQosO>)

Figura 5: Ciclo de vida de un producto



Fuente: Espinosa, 2020, <https://bit.ly/3dKQosO>

Como podemos observar:

Los productos pasan por diferentes fases y etapas, y a pesar de que una empresa siempre va a intentar mantenerlos en las posiciones más favorables, es inevitable que se produzcan cambios.

Podríamos hacer un orden cronológico del ciclo de vida de un producto, pasando por sus diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Haciendo una analogía con la matriz BCG, el producto comenzaría en interrogante, seguido de estrella, para posteriormente convertirse en vaca, y finalmente terminar en perro. Esto no es una regla escrita y no tiene por qué seguir exactamente este itinerario, dado que un producto puede tomar caminos o atajos diferentes. (Espinosa, 2020, <https://bit.ly/3dKQosO>)

## **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de **diagnóstico empresarial**. A través de un diagrama de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permite conocer, pronosticar y actuar en relación con un determinado proyecto, y esto incluye el ciclo de vida de un producto. (Silva, 2020, <https://bit.ly/3CcYtjl>)

## **Estrategias del ciclo de vida de un producto**

A continuación, se desarrollarán diversas estrategias relacionadas con el ciclo de vida del producto detallado anteriormente.

### Estrategia para el desarrollo de un producto

En la etapa de desarrollo, el mundo está marcado por el sentimiento de **incertidumbre**. ¿El producto es lo suficientemente bueno? ¿Hay gente interesada en comprarlo? ¿Es adecuado el precio considerando las ofertas de la competencia?

Para disipar estas crueles dudas, una de las estrategias del ciclo de vida del producto es invertir en información. Es decir, hacer investigaciones de mercado sobre el mercado meta, los clientes potenciales y la viabilidad del bien o servicio en el mercado. Esto nos ayudará a saber dónde nos encontramos. (Silva, 2020, <https://bit.ly/3CcYtjl>)

### Estrategia para la introducción de un producto

En la etapa de introducción de un producto, el mayor desafío para las empresas es llamar la atención de los clientes potenciales y mantener sus operaciones dentro del presupuesto. Como este es un momento que exige altos gastos de *marketing*, es importante elegir la estrategia correcta para generar la mayor *brand awareness* con la menor inversión posible. (Silva, 2020, <https://bit.ly/3CcYtjl>)

#### Estrategia para el crecimiento de un producto

En la etapa de crecimiento de un producto, la principal preocupación de las empresas debe ser establecer un flujo claro y práctico para la gestión de las operaciones. Después de todo, este es un momento en el que la demanda crece a un ritmo acelerado y cualquier falla puede hacer que se destruya la credibilidad recién construida.

En este sentido, un *software CRM* puede ser una buena opción para centralizar todos los datos en una única herramienta eficiente y segura, capaz de crecer al ritmo del negocio. (Silva, 2020, <https://bit.ly/3CcYtjl>)

#### Estrategia para la madurez de un producto

En la etapa de madurez de un producto, la palabra clave es **diferenciación**. Necesitamos encontrar formas de hacer que los productos, servicios o marca sean más atractivos para el consumidor y, en última instancia, generar una conexión emocional con el negocio.

Esto es fundamental para el éxito del ciclo de vida de un producto, ya que el 95 % de las decisiones de compra son inconscientes y la mayoría está motivada por la emoción.

Hay quienes crean programas de fidelización, ofrecen descuentos personalizados o crean experiencias innovadoras en torno a sus productos. Cualesquiera que sean las estrategias, lo importante es impulsar la satisfacción del cliente. (Silva, 2020, <https://bit.ly/3CcYtjl>)

#### Estrategia para el declive de un producto

En la etapa de declive, las empresas deben mirar sus indicadores de desempeño (KPI) y tomar una decisión: ¿es hora de sacar el artículo del mercado, reemplazarlo por otro o relanzarlo con características nuevas y más atractivas? No hay respuesta correcta o incorrecta. Todo depende de lo que se busque con el negocio. (Silva, 2020, <https://bit.ly/3CcYtjl>)

#### **Ciclo de vida del cliente**

Luego de conocer cuáles son las fases del ciclo de vida de un producto, ahora nos centraremos en las fases del ciclo de vida de un cliente.

Las fases del ciclo de vida de un cliente son 5: adquisición, conversión, crecimiento, retención y reactivación. Con el fin de aumentar las ventas de un producto o servicio a clientes nuevos o existentes, será indispensable conocer en qué fase se encuentran los consumidores. (Deusto Formación, 2013, <https://bit.ly/3LQcln8>)

Figura 6: Fases del ciclo de vida de un cliente



Fuente: Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>

Igual que un producto es sujeto de análisis y sabemos que tiene un ciclo de vida compuesto de 4 fases diferenciadas (introducción, crecimiento, madurez y declive), y en función de la situación en la que se encuentre, llevaremos a cabo determinadas acciones, en el caso de los clientes sucede igual.

Es imprescindible, a la hora de decidir qué hacer o cómo llegar a un cliente o conjunto de clientes concreto, conocer en qué situación se encuentran, ya sea para el lanzamiento de un producto nuevo o para potenciar las ventas de uno existente. (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>)

Veamos detalladamente en qué consiste cada una de las **fases del ciclo de vida de un cliente**:

- **Adquisición:** “el cliente adquiere por primera vez el producto, ya sea porque es un producto nuevo o un producto que ya existía, pero que ahora tiene promoción,

descuento, oferta, recomendación. En definitiva, el cliente se ha visto motivado a probar el producto. (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>).

- **Conversión:** “al cliente que probó el producto, este le ha gustado y ha pasado de comprar a la competencia a compararnos a nosotros” (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>).

- **Crecimiento:** “por recomendaciones de nuevos clientes «convertidos», es decir, que han cambiado de otras marcas a la nuestra, conseguimos más seguidores o clientes. Además, estos clientes, al quedar satisfechos, aumentan el consumo de ese producto” (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>).

- **Retención:**

El cliente es fiel a la marca, se habitúa a comprarnos a nosotros. En este caso, deberemos de llevar a cabo campañas de fidelización para no provocar que, ante posibles «ataques» o campañas de la competencia, nos quiten cuota de mercado y comencemos así a perder clientes. (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>)

- **Reactivación:**

Los clientes son atraídos por la competencia, ya sea por falta de acciones nuestras, como por lanzamientos y campañas atractivas por parte de empresas competidoras. Es imprescindible saber detectar a tiempo esta fase, ya que, de no ser así, recuperar clientes «convertidos» a otras marcas puede resultar muy difícil si el producto o servicio de la competencia consigue fidelizarlo. Ante esta situación, deberemos reactivar nuestras campañas y estrategias para no perder clientes. (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>)

Para concluir, cabe mencionar que “definir y mapear este viaje del consumidor permite entender todo el proceso de compra, cuáles son las necesidades en todo

momento del *buyer* persona, cómo investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para poder avanzar” (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>).

### **Customer lifetime value (LTV)**

El *lifetime value* del cliente (valor de por vida o vida útil del cliente) también se puede definir como el valor monetario de una relación con el cliente a lo largo del tiempo en toda la relación comercial que haya entre el cliente y la empresa.

Para calcular el valor de la vida útil del cliente, debemos calcular el **valor de compra promedio** y luego multiplicar ese número por la tasa de **frecuencia de compra promedio**.

En resumen, representan el valor presente (VAN) de los flujos de efectivo futuros proyectados de la relación con el cliente. Pero claro, esta metodología asume que todos los clientes se comportan de la misma manera y no siempre es así.

Sin embargo, el **LTV** es un concepto importante porque anima a las empresas a cambiar su enfoque de las ganancias trimestrales a la salud a largo plazo de sus relaciones con los clientes. El **LTV** del cliente es una métrica importante porque representa un límite superior en el gasto para adquirir nuevos clientes.

La determinación del **LTV** requiere de, al menos, la determinación de la vida promedio (medido en tiempo) en que un cliente permanece con nosotros. Para aumentar el LTV se pueden proponer tres simples estrategias:

1. Aumentar el tiempo promedio
2. Aumentar el valor neto sobre la unidad de tiempo (subiendo el *ticket* o mejorando el margen).
3. Una combinación de las dos anteriores. (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>)

### **Variables que afectan el cálculo del LTV**

A continuación, desarrollaremos las variables que influyen en el cálculo del LTV.

#### **• Tasa de abandono (*churn* o *attrition*):**

Porcentaje de clientes que finalizan su relación con una empresa en un periodo determinado. Si al número uno le restamos la tasa de abandono sabemos la tasa de retención. La mayoría de los modelos se pueden escribir utilizando la tasa de abandono o la tasa de retención. Si el modelo utiliza solo una tasa de abandono, se supone que la tasa de abandono es constante durante la vida de la relación con el cliente. (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>)

#### **• Tasa de descuento:**

Es el costo de capital utilizado para descontar los ingresos futuros de un cliente. El descuento es un tema avanzado que con frecuencia se ignora en los cálculos del valor de vida útil del cliente. La tasa de interés actual se utiliza a veces como un sustituto simple (pero incorrecto) de la tasa de descuento. En dólares, es razonable estimar un 8 %. (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>)

- **Margen de contribución:** aquí se calcula “cuál es la contribución neta del cliente promedio por unidad de tiempo o, en su defecto, por el total del tiempo del LTV” (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>).

- **Costo de retención:** “es la cantidad de dinero que una empresa tiene que gastar en un periodo determinado para retener a un cliente existente. Los costos de retención incluyen atención al cliente, facturación, incentivos promocionales, etc.” (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>).

- **Periodo**

Es la unidad de tiempo en la que se divide una relación con el cliente para su análisis. Un año es el periodo más utilizado. El valor de vida útil del cliente es un cálculo de varios periodos que, generalmente, se extiende de 3 a 7 años en el futuro. En la práctica, el análisis más allá de este punto se considera demasiado especulativo para ser confiable. El número de periodos utilizados en el cálculo a veces se denomina horizonte del modelo. (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>)

Ahora bien, un enfoque más preciso que el anterior es a través del *machine learning*.

Los algoritmos de *machine learning* aplicados al análisis del *customer lifetime value* parten del histórico de datos para realizar predicciones e inferir el comportamiento de los clientes, con el fin de estimar el número de compras que van a efectuar en el futuro. De esta manera, mediante aprendizaje automático se pueden tener para cada cliente una estimación personalizada de su LTV y de su comportamiento futuro de compra.

La ventaja estratégica que otorga el uso del *machine learning* en este ámbito es la capacidad de optimizar la estrategia de marketing actual haciendo hincapié en el largo plazo.

En definitiva, si bien puede parecer un poco complejo al inicio, el desarrollar estrategias basadas en el LTV es mucho más sencillo de lo que parece y, sobre todo, nos dará información precisa y certera para mejorar las estrategias de crecimiento sostenido en el tiempo. (Santander, 2020, <https://bit.ly/3UL8NX2>)

## Unidad 3.3 KPI

Como mencionamos anteriormente, los mercados están en permanente cambio y en continua evolución, y “esto conlleva a que los productos que ofrecen las empresas tengan una vida limitada y experimenten una evolución desde el lanzamiento hasta su retirada, pasando por diferentes etapas y sufriendo variaciones en las ventas”. (Espinosa, 2018, <https://bit.ly/3BRbOfS>). En este contexto:

**Los datos nos ayudan a enfocar resultados** con base en parámetros objetivos. Ahora, los datos por sí solos no dicen nada, debemos saber analizarlos y, lo más importante, saber cuáles nos ayudan realmente a entender el funcionamiento de un producto.

El *product manager* debe saber analizar los datos y, con base en estos, establecer las métricas que mejor se adaptan en cada momento de la vida del producto. Innegablemente, existen métricas que podríamos denominar como amplias, es decir, que nunca deben faltar:

- ✓ **Métricas de adquisición:** ¿cuántos nuevos usuarios han empezado a usar los productos en un espacio de tiempo determinado? ¿Cuál es la base total de usuarios e incremento de esa base?
- ✓ **Métricas de fidelización o engagement:** ¿cuánto tiempo invierten los usuarios en el producto? ¿Cuánto tiempo tardan en dejarlo de lado?
- ✓ **Métricas de retención:** ¿cuál es la tendencia de DAU (usuarios activos diarios) y MAU (usuarios activos mensuales)?
- ✓ **Métricas de la experiencia:** ¿cuán satisfecho está el cliente con el producto? ¿Recomendará el cliente el producto a otras personas?

- ✓ **Métricas financieras:** ¿cuál es el coste de adquirir un usuario (CAC, costo de adquisición de clientes)? ¿Cuál es el valor de vida de los usuarios (CLV, valor de vida del cliente)? ¿Cuál es el ingreso por cuenta (ARPA, ingreso promedio por cuenta)?

Una vez vistas las métricas más generales, el *product manager* debe identificar aquellas que son imprescindibles para el producto y que marcan hitos muy importantes para la gestión del trabajo diario. (Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>)

### **Métricas para el día a día de un *product manager* (PM)**

#### El valor de un cliente

El valor de vida del cliente —o *customer lifetime value*— es una métrica con la que un PM puede averiguar la ganancia que tiene un cliente durante su vida útil. Sin duda, necesitamos medir el valor de nuestro cliente en cualquier momento.

**Cálculo:** ganancia mensual cliente X vida útil de un cliente en meses.

(Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>)

#### Costo de adquisición

“Una de las funciones del PM es conseguir escalar de forma rentable el negocio. Gracias al CAC o *customer acquisition cost*, estimamos el coste de encontrar un nuevo cliente, con el gasto en dinero y recursos que eso conlleva” (Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>).

#### Customer conversion rate

El PM debe saber si los clientes potenciales se han convertido en clientes que aportan ganancias a la empresa. El esfuerzo y dinero que se invierte en conseguir un nuevo cliente debe verse reflejado y estar medido.

**Cálculo:** clientes potenciales mes / nuevos clientes mes. (Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>)

#### Ingreso promedio por usuario

Se trata de una métrica mensual que indica el ingreso promedio de un cliente. Es una métrica que ayuda al PM a ver la fidelización de los clientes; ya que, si uno de ellos continúa invirtiendo en el producto, es que los esfuerzos de *engagement*, *marketing* y atención al cliente funcionan. (Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>)

#### Tasa de rotación

Como hemos visto, las anteriores métricas de un PM tratan de identificar aspectos positivos de nuestros clientes. En este caso, la tasa de rotación se centra en el fallo para encontrar la mejora. La tasa de rotación es el porcentaje de clientes que dejan de utilizar el producto en un mes concreto.

Es un buen indicador del estado de nuestro producto. Es inevitable que los clientes abandonen el producto, sin embargo, podemos controlarlo y establecer mejoras para intentar reducir la tasa de rotación.

**Cálculo:** cantidad de clientes perdidos mes / total clientes mes anterior. (Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>)

#### Ingresos mensuales recurrentes

El PM utiliza esta métrica para averiguar los ingresos mensuales que se generan con la entrada de nuevos clientes. Dentro de esta métrica, existe el MRR adicional, que tiene en cuenta los ingresos por productos adicionales. Es decir, con ello somos conscientes de que los clientes están dispuestos a invertir en el producto. (Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>)

#### Tasa de rebote

La tasa de rebote se ajusta a productos de venta *online*, como las *ecommerce*. Nos indica el porcentaje de usuarios que han entrado en la web y no han realizado ninguna acción. Gracias a esta métrica, el PM puede identificar si una *landing page* funciona o no. (Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>)

#### Tasa de permanencia

“Es el tiempo promedio que pasa un usuario en una sola sesión dentro de la web. En este caso, podemos identificar problemas y mejorar en cuanto a la usabilidad” (Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>).

#### NPS

El PM, además de comprender al cliente para darle lo que necesita, debe conocer si este recomendaría el producto o no.

Para ello, se lanza la pregunta directamente a los clientes: «¿recomendarías el producto?»).

Esta es una métrica que se mide del 1 al 10. Aquellas personas que no recomiendan el producto son las que han votado entre el 1 y el 6. Los promotores o *influencers* de nuestros productos son aquellas personas que han dado una puntuación de 9 o 10. (Estaún, 2020, <https://bit.ly/3SF0fiW>)

## KPI y OKR

Tanto KPI como OKR son sistemas que nos sirven para establecer objetivos y medir los resultados. Veamos, a continuación, en qué consiste cada uno.

OKR significa **objetivos y resultados clave**. Esencialmente, el sistema OKR establece objetivos y proporciona un medio para medir los resultados.

Por lo general, los objetivos son establecidos por los ejecutivos de más alto nivel para que los siga toda la empresa, manteniendo a todos en el mismo camino.

Utilizado por Google, Spotify, Airbnb, Twitter y LinkedIn, el sistema OKR ha sido probado por los mejores. El OKR siempre debe tener algún tipo de métrica, de lo contrario, no se pueden lograr los objetivos.

Los expertos recomiendan entre dos y cinco KR por cada negocio. Más de cinco serán demasiado complicados en su gestión. Sus métricas deben

complementarse y contrarrestarse entre sí. Si mide la adquisición de clientes sin medir también la retención de clientes, envía el mensaje de que solo le importa ganar nuevos clientes y no mantenerlos contentos.

Es sabido que Google establece sus OKR demasiado altos para que sus equipos los alcancen. La lógica detrás de esto es que no esperan que sus equipos alcancen sus elevados objetivos, pero se esforzarán más y lograrán más. (Merryweather, 2019, <https://bit.ly/3Rg5Lr8>)

### **¿Existen diferentes tipos de OKR?**

La respuesta es sí. El sistema OKR trata de ser ágil y hacer que todos en el equipo trabajen alineados. Los equipos pueden diferenciar entre OKR aspiracionales y comprometidos. Aspiracional significa saber que no alcanzarás todos los KR, pero te irá muy bien intentándolo. Los OKR comprometidos son más fijos: son los objetivos que se esperan cumplir.

También hay una diferencia entre los OKR estratégicos y tácticos. A veces, los equipos necesitan trabajar a diferentes ritmos y el sistema OKR se adapta a ellos, adoptando un modelo anidado. Un OKR estratégico se enfoca en el panorama general de la empresa que, generalmente, es establecido anualmente por ejecutivos de alto nivel; mientras que los OKR tácticos son de nivel más bajo para los equipos que trabajan en productos individuales. (Villaumbrosía, 2021, <https://bit.ly/3RpKgUU>)

### **OKR vs. KPI: ¿Cuál es la diferencia?**

Ambas son herramientas de gestión que están diseñadas para establecer objetivos y asegurarse de que el crecimiento sea medible, pero lo hacen de maneras muy diferentes. Veamos las diferencias.

Los KPI se centran principalmente en el resultado, mientras que los OKR también se ocupan del proceso. Los OKR hablan de una visión más amplia, el panorama general de lo que la empresa está tratando de lograr, mientras que los KPI tienen como objetivo escalar o mejorar un determinado proyecto.

Los KPI también son más específicos y pueden ser algo así como "aumentar la cuota de mercado en un 10 %" o "mejorar la retención de usuarios en un 15 %". Un OKR es más general, solo entra en detalles con los KR, por ejemplo:

- O: Ofrecer a nuestros usuarios una excelente experiencia de servicio al cliente.
- KR: reducir el tiempo entre las respuestas de CS en un X%.
- KR: mejorar la proporción de reseñas de 5 estrellas en la tienda de aplicaciones a X:Y. (Villaumbrosía, 2021, <https://bit.ly/3RpKgUU>)

Sin embargo, es conveniente saber que KPI y OKR no son excluyentes, por el contrario, se necesitan siempre ambos en una empresa. Por último, como recomienda Villaumbrosía (2021):

Tenemos que poder establecer objetivos realistas y responsabilizar a los equipos, y también poder inspirar y presionar para obtener resultados más ambiciosos.

Si estamos buscando mejorar la dirección general del inicio, los OKR son probablemente la mejor opción. Si necesitamos mejorar el rendimiento de

una característica, plan o producto, debemos observar los KPI.

(<https://bit.ly/3RpKgUU>)

# Referencias

**BCG,** (s.f.). *What Is the Growth Share Matrix?*  
<https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

**Deusto Formación,** (2013). *Ciclo de vida de un cliente.*  
<https://www.deustoformacion.com/blog/marketing-digital/ciclo-vida-cliente>

**Espinosa, R.** (2018). *El ciclo de vida de un producto y sus 4 etapas.*  
<https://robertoepinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto/#:~:text=Los%20mercados%20est%C3%A1n%20en%20permanente,sufriendo%20variaciones%20en%20las%20ventas.>

**Espinosa, R.** (2020). *Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + EJEMPLO.*  
<https://robertoepinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg/#:~:text=Podr%C3%ADamos%20hacer%20un%20orden%20cronol%C3%B3gico,y%20finalmente%20terminar%20en%20perro.>

**Estaún, M.** (2022). *9 métricas clave que un Product Manager utiliza a diario. IEBS.*  
<https://www.iebschool.com/blog/metricas-product-manager-marketing-marketing-estrategico/>

**Merryweather, E.** (2019). *La diferencia: OKR vs KPI. Product School.*  
<https://productschool.com/blog/product-management-2/okr-vs-kpi-difference/>

**Nediger, M.** (2020). *Cómo puedes crear un roadmap de producto (Plantillas para roadmap de producto).* Venngage.  
<https://es.venngage.com/blog/roadmap/>

**Ortiz, J. L.** (2022). *Product Roadmap: qué es y por qué es clave en el éxito de tu proyecto.* Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/product-roadmap#:~:text=Construir%20un%20producto%20no%20es,le%20conoce%20com%C3%BAmente%20como%20roadmap.>

**Santander, C.** (2020). *Marketing Estratégico: El Ciclo de vida de un cliente, el Valor del cliente (LTV) y el “Customer Journey”* [entrada de LinkedIn].  
<https://www.linkedin.com/pulse/marketing-estrat%C3%A9gico-el-ciclo-de-vida-un-cliente-valor-santander/?originalSubdomain=es>

**Silva, D.** (2020). *Ejemplo de matriz BCG: ¿producto perro, vaca o estrella?* Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/ejemplo-matriz-bcg/>

**Silva, D.** (2021). *Ciclo de vida de un producto: 5 estrategias para cada etapa.* Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/ejemplo-matriz-bcg/>

**Villaumbrosía, C.** (2022). *The Difference: OKR vs KPI* [entrada de LinkedIn]. [https://www.linkedin.com/pulse/difference-okrs-vs-kpis-carlos-gonzalez-de-villaumbrosia?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://www.linkedin.com/pulse/difference-okrs-vs-kpis-carlos-gonzalez-de-villaumbrosia?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)