



Cómo construir una organización que crea grandes productos

Por Andy Birds

/thoughtworks

Estrategia. Diseño. Ingeniería.

Introducción	3
¿Qué es una gran organización de productos?	6
Siete pasos para la transformación de la organización de productos	11
Desafíos y dificultades de la transformación	28
Conclusión	31
Sobre el autor	35
Agradecimientos	35

Introducción



¿Quién debería leer este ebook?

Las ventajas de orientar tu organización hacia los productos son un tema en tendencia. Pero si eres un líder empresarial, tecnológico o de productos, ¿cómo puedes inculcar una mentalidad de producto en tu organización y ayudar a tus colegas a reconocer sus roles para aprovechar la oportunidad?

Es posible que reconozcas la importancia de construir una organización centrada en el cliente para brindar experiencias, productos y servicios excepcionales. Es posible que hayas comenzado el viaje para unir producto, tecnología y negocio para generar valor para el cliente, pero la transformación se ha estancado. O puedes estar considerando adoptar un modelo operativo de producto y sentir curiosidad por lo que implica. Si alguna de estas situaciones aplica para ti, entonces este ebook es el mejor lugar para comenzar.

En este ebook encontrarás:

- Consejos prácticos basados en observaciones y evidencia observadas durante muchos años de trabajo con clientes.
- Los siete pasos para transformarse del modo de proyecto al modo de producto y adoptar un modelo operativo de producto.
- Desafíos comunes y enfoques recomendados para superarlos.

Toda empresa es una empresa de tecnología

En la era digital, la tecnología es mucho más que una simple herramienta; es vital para el éxito de las organizaciones. El software ha transformado las empresas y las sociedades, y se ha convertido en una utilidad fundamental que impulsa nuestras organizaciones, nuestras vidas y nuestro mundo.

Las empresas se han convertido en organizaciones que priorizan lo digital para mantenerse competitivas y escalar de manera sostenible. Para estas organizaciones, la TI ya no se considera una función o un departamento, sino una capacidad central que utilizan para crear diferenciadores y ventajas competitivas. La distinción entre “TI” y “el negocio” ya no tiene sentido, porque los dos están completamente entrelazados.

Mantenerse al ritmo de los nativos digitales

Las organizaciones más exitosas de la actualidad son “nativos digitales”: empresas que no utilizan la tecnología como una herramienta o un componente, sino que la ponen en el centro de su modelo de negocio y estrategia. Así es como gigantes como Meta, Amazon y Netflix han dominado sus mercados.

Los nativos digitales se obsesionan con sus clientes y usuarios, brindando experiencias que han cambiado las expectativas de las personas para siempre. Ahora la gente espera inmediatez, facilidad de uso y experiencias integradas y personalizadas. Esperan que los productos y servicios evolucionen y se transformen, mejoren su experiencia y les ayuden a alcanzar sus objetivos de formas nuevas, más económicas o más eficientes.

Estas expectativas aumentan aún más a medida que los competidores continúan agregando funciones, que en última instancia se convierten en el estándar de la industria. Las organizaciones deben poder adaptarse rápidamente a los constantes cambios del mercado, las nuevas demandas de los clientes y las necesidades cambiantes del negocio.

Eso requiere aprender de los nativos digitales: cambiar del modo de proyecto al modo de producto y adoptar un modelo operativo de producto que permita a las organizaciones responder rápidamente y adaptarse al panorama cambiante.

Para tener éxito en una era dominada por los nativos digitales, **las empresas deben convertirse en grandes organizaciones de productos.**

¿Qué es una gran organización de productos?



Convertirse en una gran organización de productos depende de pensar y entregar productos de manera integral.

Una mentalidad de producto impregna a las grandes organizaciones de productos, por lo que todos se centran en brindar valor al explorar y resolver continuamente los problemas de los clientes. Todo gira en torno a la creación de valor para los clientes y el logro de objetivos comerciales, incluida la estrategia, el despliegue de la estrategia, la estructura organizativa, las estructuras de los equipos, los ciclos de financiación, la toma de decisiones, los canales de comunicación, los procesos, las prácticas y la cultura.

Todas las grandes organizaciones de productos muestran tres características esenciales, que incluyen:

Centrada en el cliente

Colocan al cliente en el centro de todo lo que hacen. Comprenden las necesidades únicas de sus clientes y el valor de atenderlos, y luego crean soluciones. Su estrategia, organización, procesos y herramientas están optimizados para lograr resultados para los clientes y generar un verdadero impacto en el negocio.



Las marcas con una experiencia de cliente superior generan **5,7 veces más ingresos que los competidores** que se quedan atrás en la experiencia del cliente.

Habilitada por la tecnología

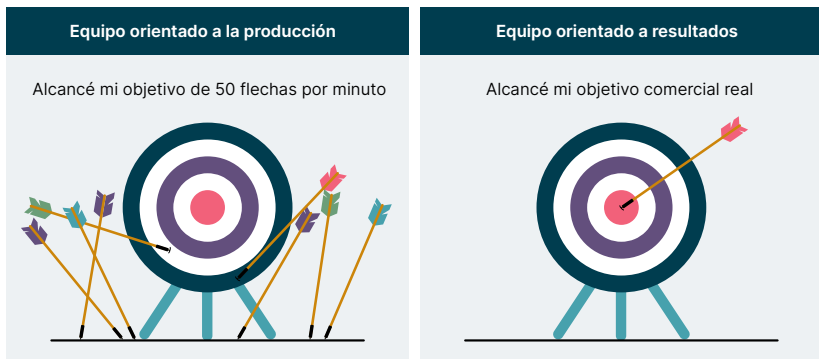
Utilizan la tecnología para ser más eficientes y eficaces, y mejorar sus productos, servicios y experiencias. La tecnología es fundamental para su modelo de negocio e impulsa la innovación. Es un diferenciador clave, no solo un costo de hacer negocios.



Las empresas habilitadas por tecnología generan un **multiplicador de valoración más alto**.

Orientada a resultados

Las organizaciones de productos se centran en los resultados en lugar de las producciones. Miden el éxito en función de satisfacer una necesidad del cliente y cumplir un objetivo comercial, no en la cantidad de funciones entregadas. Las inversiones están impulsadas por los resultados, no por los hitos del proyecto.



Resultados sobre producción



Las organizaciones con altos niveles de alineación en el valor para el cliente obtienen un crecimiento de ingresos **2,4 veces mayor y un crecimiento de la rentabilidad 2,0 veces mayor.**

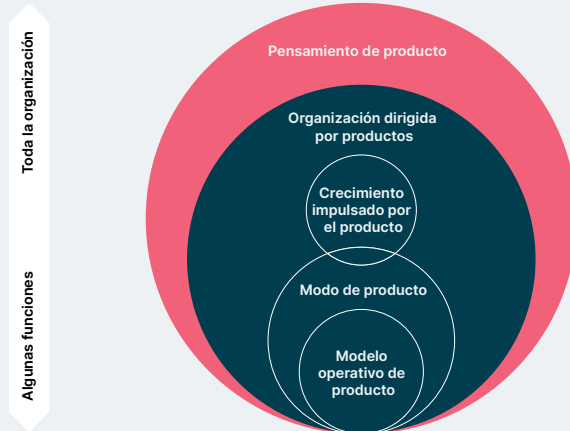
Las características de una gran organización de productos

Para los nativos digitales, ser una gran organización de productos va mucho más allá de cómo las funciones comerciales se integran con la TI. Están organizados en torno a productos, en lugar de funciones como marketing, ventas o TI: son organizaciones dirigidas por productos. Estas organizaciones dirigidas por productos a menudo tienen equipos que trabajan en modo de producto y utilizan el crecimiento impulsado por el producto como su estrategia predominante de lanzamiento al mercado, donde los productos son el motor principal del crecimiento. Este enfoque asume que los grandes productos se venden por sí mismos de manera efectiva, por lo que sí puedes lanzar productos superiores al mercado, tu negocio crecerá naturalmente.

Estos nativos digitales también son intrínsecamente ágiles y esbeltos, pero al mismo tiempo, el pensamiento de producto y las formas de trabajo centradas en el producto están integradas en toda su cultura.

Utilizan un modelo operativo de producto que define cómo diseñan, desarrollan, entregan y gestionan productos a lo largo de su ciclo de vida. Este modelo les permite priorizar los productos adecuados, acelerar el tiempo de valor y responder con rapidez a los cambios del mercado, las presiones de la competencia y las expectativas cambiantes de los clientes.

Obtén más información sobre el modelo operativo de producto y cómo puedes ayudar a tu empresa a convertirse en una gran organización de productos.



Este diagrama ilustra cómo encajan los términos del producto. Para comprender estos términos de producto con más detalle, consulte nuestro último [Product Thinking whitepaper](#).

Los límites de la “organización de productos”

Una organización de productos puede ser toda la empresa o una parte de una organización más grande dónde está formada por las funciones involucradas en el desarrollo de productos.

Por ejemplo, una organización de productos puede incluir funciones de gestión de productos, diseño, ingeniería, pruebas, datos y entrega. Algunas empresas también incluyen marketing y contenido en su organización de productos.

Modo proyecto vs. Modo producto

Las grandes empresas tradicionales suelen operar en modo proyecto, donde “la empresa” proporciona una larga lista de requisitos a “TI” en una relación cliente-proveedor. Esto a menudo conduce a situaciones en las que las funciones no brindan valor comercial o nunca llegan al mercado porque el proyecto tomó demasiado tiempo. Peor aún, puede resultar en productos que contienen numerosas funciones que rara vez o nunca se utilizan, pero que aumentan las tasas de error y los costos de mantenimiento.

Los nativos digitales tienen muchas más probabilidades de operar en modo producto. Se enfocan en resolver los problemas de los clientes, brindar valor y adaptarse a su entorno. Están organizados en torno a productos, en lugar de funciones como marketing, ventas o TI. Eso les permite centrarse en entregar resultados significativos en lugar de preocuparse por la cantidad de producciones.

Modo proyecto		Product mode
Orientación a la producción, valorando la certeza y la estabilidad	Mentalidad	Orientación a los resultados del cliente, valorando la capacidad de respuesta, la flexibilidad y la velocidad del cambio
Restringido por la tecnología	Tecnología	Habilitado por la tecnología
Centro de costo	Financiamiento	Producto como centro de ganancias
Equipos funcionales o impulsados por sistemas	Estructura	Equipos alineados con el flujo de valor
Cambiado y mantenido por múltiples equipos	Arquitectura	Los equipos tienen la propiedad
De corta duración	Equipos	Equipos de larga duración
Énfasis en el riesgo de entrega: alcance, tiempo y presupuesto	Gobernanza	Gobernanza Énfasis en el riesgo de valor: resultados
"Comando y control" - Directivo	Liderazgo	"Misión de mando" - Colaborativo
Reaccionando a las solicitudes	Planificación	Planificación Definiendo proactivamente una hoja de ruta
Énfasis en la toma de decisiones jerárquica	Decisiones	Las decisiones las toman las personas más cercanas al problema
Beneficios proyectados antes de la aprobación del proyecto	Beneficios	Demostrar beneficios reales con datos

Diferencias entre el modo Proyecto y el modo Producto

Siete pasos para la transformación de la organización de productos

Para garantizar que la transformación de tu organización de productos comience de la mejor manera posible, mantén su impulso y logra tus objetivos comerciales, es esencial seguir nuestro camino comprobado paso a paso hacia el éxito.



El proceso de siete pasos para iniciar y continuar la transformación de una organización de productos

- 1: Identificar "el porqué"
- 2: Utilice el POW para establecer una línea de base de su "estado actual" de madurez
- 3: Definir a qué nivel se quiere llegar y para cuándo - estado futuro
- 4: Clasificar las recomendaciones / tácticas
- 5: Acordar una hoja de ruta para la transformación de las inversiones con segmentos de valor.
- 6: Ejemplos, experimentos, iniciativas e intervenciones
- 7: Utilizar señales, indicadores principales y los siete indicadores de éxito

Paso 1: Identifica el “por qué”

No te limites a subirte al tren de la transformación de la organización de productos; ten completamente claro por qué quieres transformarte. Cuando identifiques el “por qué” de tu organización, comienza con preguntas como:

- ¿Cuál es nuestra misión y visión?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos comerciales estratégicos?
- ¿Cuál es nuestra estrategia actual de llegada al mercado?
- ¿Cuál es nuestra métrica North Star, el resultado empresarial que valoramos por encima de todos los demás?
- ¿Qué es lo más importante para nuestra organización en este momento: ingresos, ganancias, costos o precio de las acciones?
- ¿Qué nos impide lograr nuestros objetivos?
- ¿Qué amenaza a nuestra organización: competidores, expectativas cambiantes, tecnología nueva o algo más?

Con el “por qué” claramente definido, puedes comenzar a aplicar una mentalidad de producto a la transformación de tu organización de productos y convertirte en un líder de resultados, asegurándote siempre de que el trabajo contribuya a ese resultado. También es esencial comunicar el “por qué” de manera constante y repetitiva y asegurarse de que los cambios tengan un hilo conductor que lo lleve de vuelta al “por qué”.

“Si no estás de acuerdo en por qué necesitas convertirte en una organización de productos, es poco probable que tu transformación tenga éxito. Con un objetivo claramente definido, todos saben por qué están trabajando y es mucho más fácil obtener la aceptación en todos los niveles del negocio.”

Paul Hornby
Director de experiencia digital del cliente, The Very Group



Paso 2: Recuerda dónde te encuentras ahora

Para ayudarte a comprender la madurez de tu organización e identificar dónde comenzar con su transformación, Thoughtworks ha desarrollado la Rueda de la Organización de Productos (POW). La POW tiene seis segmentos que se dividen en tres dimensiones, dando un total de 18 ingredientes; la transformación exitosa de la organización de productos requerirá cambios en muchos de ellos.

La cultura se envuelve alrededor de la POW. El cambio cultural ocurre cambiando una o más de las dimensiones, y todos los cambios culturales comienzan con el cambio de comportamiento.



La rueda de la organización de productos (POW)

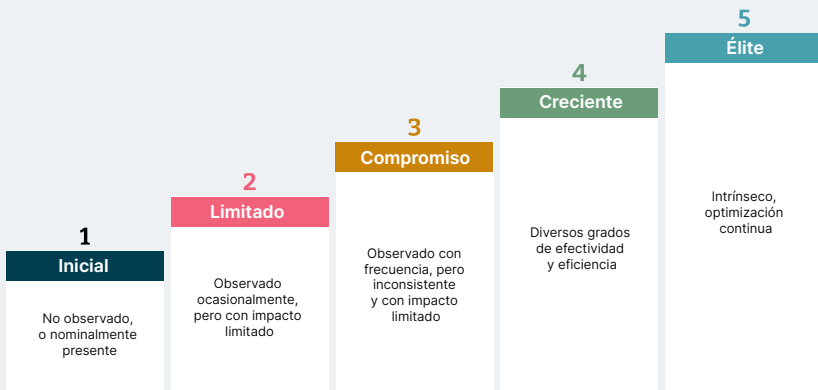
Transformar cualquier organización del modo proyecto al modo producto es un cambio significativo. Comenzar siempre es difícil; la resistencia al cambio es mayor en los primeros días, ya que muchas personas tienen un interés personal en mantener el status quo. Se requiere determinación y tenacidad para superar la inercia organizacional y comenzar a impulsar a todos en una nueva dirección.

Para tener éxito, una transformación de la organización de productos requiere el patrocinio y el liderazgo del equipo ejecutivo; un Director de Producto experimentado también ayudará a acelerar el cambio.

Evaluando su madurez

Detrás de los 18 ingredientes de POW hay un modelo de madurez de cinco niveles que describe cómo se ve el éxito para las organizaciones de productos. Las organizaciones usan el POW para evaluar su estado actual, acordar el estado futuro deseado e identificar la brecha. Esto permite una serie de iniciativas priorizadas en la transformación de la organización de productos.

Por supuesto, como con cualquier modelo de madurez, los niveles ilustran un camino. Las etapas no siempre son lineales y no hay un verdadero estado final: nunca se termina. La organización debe seguir evolucionando para mantenerse relevante.



El modelo de madurez de cinco niveles

“Es vital ser honesto acerca de dónde se encuentra tu organización hoy, para que tengan una comprensión compartida del status quo y claridad sobre las áreas más prometedoras para la mejora.”

Rujia Wang
Jefe global de experiencia del cliente,
producto y diseño, Thoughtworks



Paso 3: Acuerda dónde quieres estar

Cuando hayas decidido a qué nivel de madurez apuntar y comiences a definir tu modelo operativo de producto, recuerda que la transición a una gran organización de productos requiere cambios en muchas áreas del negocio.

Es mucho más que darles a las personas nuevos títulos o reestructurar departamentos, funciones y equipos. Requiere un cambio multifacético, reflexivo e intencional en muchas áreas del negocio, junto con un cambio de mentalidad holístico.

No se trata de aplicar un nuevo lenguaje y mantener el pensamiento antiguo. No se trata solo de nuevos marcos, procesos y herramientas. Los nuevos procesos no cambian la mentalidad; la transformación es un cambio cultural y la cultura tarda en evolucionar.



Enfoque de alto nivel para la transformación de la organización de productos

En general, es mejor centrarse en las personas antes del proceso y el proceso antes de las herramientas. Las personas con una mentalidad de producto navegarán por procesos deficientes y herramientas deficientes, pero los excelentes procesos y herramientas por sí solos no crearán una mentalidad de producto.

“La transformación del producto se trata de comportamientos, hasta que puedas lograr ese cambio de comportamiento, todo lo que estarás haciendo es obtener los mismos resultados con tecnología más nueva. Cuando hablamos de cambio de comportamiento, siempre se trata de las personas.”

David Zimmer
Director de Producto y Estrategia, dunnhumby



Paso 4: Recuerda las prioridades

En nuestra experiencia, el enfoque más exitoso para la transformación de una organización de productos es evolutivo y específico, realizando cambios incrementales con una combinación de segmentos verticales delgados e iniciativas horizontales amplias. A este enfoque lo llamamos 'slitrix', un acrónimo de 'slice' (segmento) y 'matrix' (matriz).

Transformarte incrementalmente te permite probar lo que funciona para tu contexto único y construir pruebas de éxito con datos e historias. También es una oportunidad de utilizar productos y equipos ejemplares para inspirar a otros en la organización.



Enfoque Slitrix — un modelo de pastel arcoíris que muestra las áreas de enfoque de la transformación

Segmentos verticales delgados

Un segmento vertical delgado debe atravesar todas las capas del pastel de arcoíris (como en el diagrama anterior). Representa un ejemplar, y toda transformación de la organización de productos debe comenzar con uno o dos productos ejemplares y equipos de producto para probar, aprender, iterar y descubrir qué funciona mejor para su contexto único.

Los ejemplares están destinados a dar vida al modelo operativo de producto futuro y a impulsar ganancias de rendimiento que sean más grandes y rápidas de lo que la organización está acostumbrada. Si lo estás haciendo bien, te sentirás incómodo y no todos estarán contentos, porque los ejemplares están desafiando el status quo.

Iniciativas horizontales amplias

Las iniciativas horizontales amplias se centran en solo una capa del pastel de arcoíris. Tienen un alcance mucho más amplio en la organización, por lo que generalmente tienen un mayor impacto en el cambio cultural.

Si se focalizan y ejecutan correctamente, pueden ser excelentes para ganar 'corazones', complementando a los ejemplares, que se pueden utilizar para ganar 'mentes'.

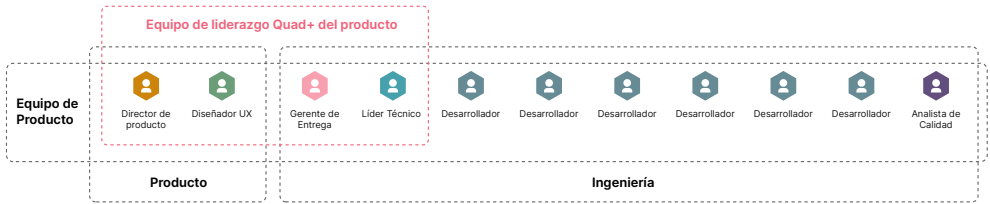
Busca algunas victorias rápidas con iniciativas amplias. Por ejemplo, realiza un cambio de política que sea fácil de implementar, incluso si su impacto es relativamente pequeño. Alternativamente, podrías abordar una 'vaca sagrada', lo que indica que se toma en serio la transformación. Lo más importante, use las iniciativas amplias como una oportunidad para que los líderes exhiban los nuevos comportamientos que quieren ver en la cultura de la organización.

Diseñando los equipos ejemplares

Los equipos de producto ejemplares deben respaldar el flujo rápido de valor, por lo que necesitan tener todas las habilidades necesarias para brindar valor. Estos equipos deben diseñarse para minimizar las dependencias, con pocos o ningún traspaso de tareas. Para lograr eso, los equipos de producto deben ser cohesionados y multidisciplinarios (personas con diferentes roles) y generalmente multifuncionales (personas de muchos departamentos).

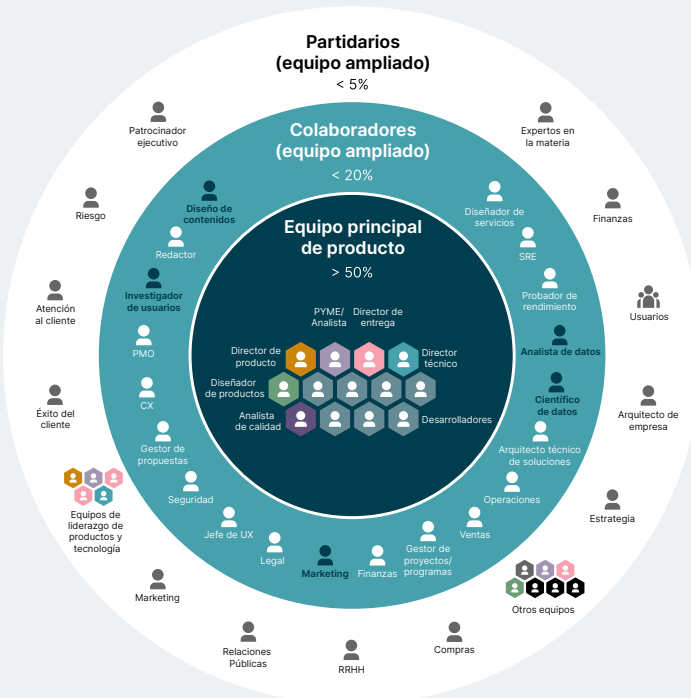
Los equipos de producto también deben tener la responsabilidad colectiva de resolver un problema y entregar un resultado. La gestión lineal por funciones, el desarrollo personal y la atención pastoral pueden permanecer sin cambios - una responsabilidad clave de los gerentes de línea funcionales es desarrollar a sus informes, por ejemplo, a través de planes de desarrollo, retroalimentación y coaching.

Cómo construir una organización que crea grandes productos



Ejemplo de un equipo básico de producto

Los equipos de producto necesitan muchos colaboradores y seguidores para tener éxito, por lo que es importante que los identifique y se involucre con ellos desde el inicio del ejemplar. La cebolla de equipo de Emily Webber proporciona un buen modelo para esto, pero los roles, habilidades y capacidades que necesita dependerán de su contexto único.



Ejemplo de un equipo de producto cebolla

Secuenciación de ejemplares

Los ejemplares deben elegirse cuidadosamente y los productos y equipos de producto posteriores deben secuenciarse de manera inteligente.

El primer ejemplar idealmente debería ser un producto existente que sea central para el negocio y requiera la atención de la junta directiva, para que la transformación de la organización de productos obtenga el patrocinio y el apoyo ejecutivo que necesita. Este ejemplar se centra en acelerar la velocidad de lanzamiento al mercado y aumentar la participación en el mercado o en la cartera de clientes con la base de clientes establecida.

El segundo ejemplar también debe ser un enfoque estratégico para el equipo ejecutivo, pero idealmente con un producto innovador que lleve una nueva idea al mercado. Con menos complejidad heredada con la que lidiar, este ejemplar se centra en la velocidad de aprendizaje: qué tan rápido puede validar o invalidar ideas, llevar un nuevo producto al mercado y lograr el ajuste del producto al mercado.

En nuestra experiencia, es mejor comenzar con no más de tres ejemplares, para mostrar lo que es posible y generar impulso al demostrar el beneficio del cambio. Los ejemplares brindan la oportunidad de adaptar nuevos procesos y prácticas para el contexto de la organización y brindan datos e información que demuestran claramente el valor de operar en modo producto.

“A medida que las organizaciones se embarcan en la transformación al modo producto, navegar este cambio puede ser un cambio significativo. Es esencial demostrar el concepto mostrando con frecuencia la entrega rápida de resultados tangibles que resuenen en todos los puntos de contacto de la organización. La demostración rápida de valor se convierte en la brújula para guiar la adopción exitosa de una mentalidad centrada en el producto.”

Jeremy Rowland
Jefe de Producto, Sportradar

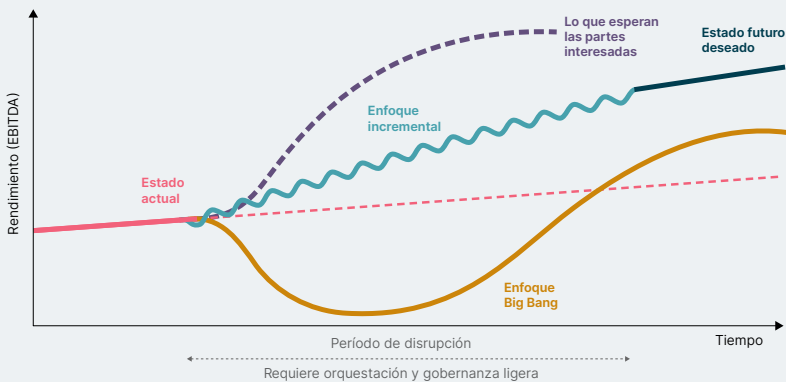


Paso 5: Decide cómo llegar

Siempre habrá disrupción cuando haya un cambio, pero el grado de disrupción depende del camino que elijas. Hemos visto grandes esfuerzos multimillonarios que terminan en fracaso al intentar cambiar todo a la vez. En nuestra experiencia, es mucho mejor adoptar un enfoque incremental y evolutivo para reducir el riesgo y aumentar la probabilidad de éxito.

Adoptar un enfoque incremental ayuda a las partes interesadas a ver el progreso y comprender el cambio, lo que aumenta la probabilidad de retenerlas como partidarios o incluso campeones de la transformación.

Un enfoque Big Bang, por otro lado, a menudo resulta en una caída significativa y prolongada en el rendimiento, lo que lleva a las partes interesadas a creer que la transformación ha fracasado y, en consecuencia, se convierten en detractores que involuntariamente prolongan la caída del rendimiento.



Adaptación de la Curva del Cambio de Elisabeth Kübler-Ross, conocida como el efecto J-curve.

La transformación no ocurre de la noche a la mañana

Vale la pena señalar antes de embarcarse en este viaje que algunas cosas se ralentizarán antes de acelerarse. Inicialmente, puede tener un impacto adverso en la productividad, pero debe mantenerse firme y establecer las expectativas de las partes interesadas en consecuencia.

Por ejemplo, cualquier cambio realizado en un proceso basado en personas hará que la productividad disminuya inicialmente, un período de interrupción natural, a medida que las personas se acostumbren al cambio. Las personas necesitan la oportunidad de practicar y formar nuevos hábitos, y los líderes necesitan proporcionar un entorno de apoyo que lo fomente.

Hay muchas historias de éxito sobre empresas que se han transformado en organizaciones lideradas por productos, pero tenga en cuenta que el cambio real es difícil, doloroso y no ocurre de la noche a la mañana. Lo que podría parecer un éxito de la noche a la mañana desde afuera es el resultado de muchos años de trabajo duro y esfuerzo deliberado. En nuestra experiencia, una gran empresa tradicional puede tardar de tres a cinco años en transformarse del modo proyecto al modo producto. En organizaciones más pequeñas, la transición podría ser más rápida; en organizaciones muy grandes, podría llevar aún más tiempo.

“La transformación no ocurre de la noche a la mañana; siempre hay un período de ajuste y reorientación antes de comenzar a ver los resultados. Pero si persiste y resiste la disrupción a corto plazo, estará preparado para el éxito a largo plazo.”

Sapna Maheswari
Jefa de experiencia del cliente, producto y diseño,
Europa, Thoughtworks



Paso 6: Implementa los cambios

Las grandes organizaciones de productos están llenas de equipos de producto empoderados que son dueños de un producto desde la idea hasta su puesta en funcionamiento.

Los equipos de producto tienen una larga vida. En lugar de dedicar tiempo a crear y disolver equipos para construir un conjunto fijo de funcionalidades y luego entregarlas a un equipo de operaciones, los equipos de producto construyen, optimizan y brindan soporte continuamente al mismo producto.

Los equipos de producto se enfocan en entregar objetivos e indicadores clave de rendimiento (KPI) definidos durante toda la vida del producto. El presupuesto puede variar de un año a otro, pero debería ser suficiente para financiar a un equipo central y duradero de forma continua durante la vida útil del producto.

Este enfoque evita la pérdida de conocimiento y el desperdicio que se produce al subir y bajar los equipos de proyectos. También mejora el compromiso de los empleados, porque las personas ya no son tratadas como recursos para ser trasladados entre diferentes proyectos.

Los empleados también tienen la oportunidad y el incentivo de desarrollar una profunda experiencia sobre los clientes y los problemas específicos que están abordando. El tiempo de gestión también se libera para eliminar impedimentos y realizar más coaching.

Equipos autónomos y multifuncionales

Los equipos de producto son autogestionados y multidisciplinarios, formados por personas de negocios y tecnología con múltiples habilidades de diferentes disciplinas que colaboran continuamente para lograr los objetivos comerciales.

Los equipos utilizan técnicas de descubrimiento continuo, como la experimentación y la creación de prototipos, para obtener rápidamente la retroalimentación de los clientes, lo que promueve una cultura de prueba y evaluación constante.

Los equipos de producto equilibran sus recursos y capacidad entre desarrollar nuevas funciones y evolucionar las existentes, al tiempo que reducen la deuda técnica, entregan requisitos multifuncionales, resuelven errores y mitigan riesgos.

Si hay un problema, está claro quién es el propietario y pueden abordarlo de inmediato, en lugar de esperar a que se elabore un caso de negocio, se apruebe el presupuesto y se dote de personal a un equipo de proyecto. Los equipos de producto son fundamentales para evolucionar hacia una gran organización de productos. Sin embargo, organizar a las personas en equipos multifuncionales es solo el comienzo.

Obtén más información sobre cómo gestionar el cambio en la transformación de su organización de productos.

“Reunir a personas de diferentes disciplinas y luego brindarles los marcos, herramientas y autonomía para prosperar es una forma poderosa de construir grandes organizaciones.”

Andy Sturrock
CTO, Atom Bank



Paso 7: Mide los cambios

Entonces, ¿cómo sabrás cuándo te has transformado? Usar la POW y medir la madurez es un buen punto de partida, pero ciertamente no es el final.

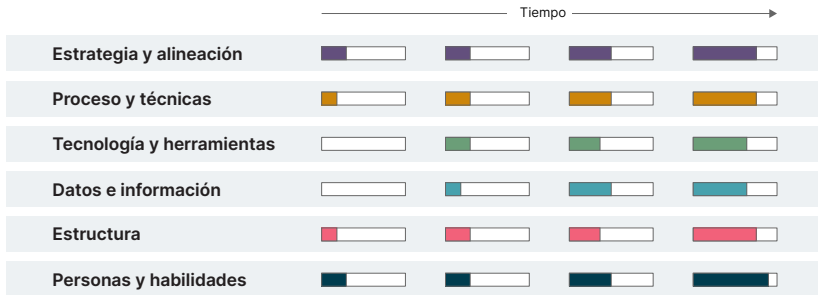
Reconocemos que los modelos de madurez tienen sus defectos; sugieren un enfoque único, sugieren perfección o mejores prácticas. Hemos intentado deliberadamente combatir esto evitando prácticas específicas y describiendo patrones.

También creemos que las organizaciones tienen su propio contexto único; no todos necesitan ser un nivel cinco en todas las dimensiones. El nivel cinco tampoco puede ser adecuado para su contexto, por lo que debe establecer su propio nivel de estado objetivo. No hay un “hecho”.

La transformación nunca termina. Incluso si has alcanzado el nivel cinco en todas las dimensiones, aún queda más por hacer. Puedes ir más allá del camino pavimentado, crear tus propios modelos y comenzar a diseñar el futuro de cómo las organizaciones construirán productos y entregarán valor, al igual que lo han hecho los nativos digitales.

Lo que sí sabemos es que el éxito no se puede definir por cosas como la cantidad de gerentes de producto y equipos de producto, o equipos que utilizan una determinada herramienta, puntos de historia o características hechas, o la adopción de un determinado proceso.

Sin duda, progresará en cada una de las capas del pastel arcoíris a diferentes velocidades y en diferentes momentos. Algunos se moverán más rápido que otros, y eso está bien; es de esperar y debe ser así por diseño.



Progresión ilustrativa del desarrollo de la capacidad organizacional a lo largo del tiempo

Siete indicadores del éxito de la transformación de la organización de productos

Si estás progresando para convertirte en una gran organización de productos, establece estos indicadores como base lo antes posible, mide el progreso y visualiza la tendencia a lo largo del tiempo.

- **Éxito del producto:** Aumento en el logro de los objetivos y metas del producto (métricas de salud del producto, KPI o OKR).
- **Centrado en el cliente/usuario:** Porcentaje de objetivos o OKR que parten del comportamiento del cliente.
- **Centrado en el valor:** Porcentaje del trabajo de características que proviene de un OKR basado en resultados, en lugar de estar alineado retrospectivamente con los OKR después de que se define la característica.
- **Impulsado por el descubrimiento:** Cuánto trabajo se detiene o cambia en función de nuevos conocimientos. No todo funcionará, por lo que si este número es cero, no estás aprendiendo nada. Los equipos no deben ser penalizados por el fracaso, deberían poder probar una táctica diferente sin perder presupuesto.

- **Dependencias:** Cuánto trabajo necesita salir del equipo para completarse. Reducir la cantidad de trabajo que los equipos de producto necesitan compartir para su revisión y aprobación o subcontratar a proveedores especialistas en última instancia acelerará el tiempo de valor.
- **Capacidad de respuesta:** Reducción del tiempo de espera desde el concepto hasta que los usuarios utilizan la solución.
- **Basado en datos:** Porcentaje de decisiones clave que se toman utilizando datos, no solo en base a la intuición.

“Muchas organizaciones lo miden todo, pero no aprenden nada. Las métricas que no se utilizan activamente es posible que ni siquiera existan. Es mejor medir menos y centrarse en lo que realmente importa para que pueda aprender rápido e iterar o pivotar rápidamente.”

Karolina Edwards-Smajda
Directora de Producto, Auto Trader UK



Desafíos y dificultades de la transformación



Salir del modo de proyecto: Retos y dificultades comunes

Existen muchas limitaciones y desafíos comunes que enfrentan las empresas que dificultan la ruptura del status quo y el alejamiento del modo de proyecto.

A menudo, la planificación financiera anual significa que las organizaciones crean grandes planes iniciales centrados en las características para obtener la aprobación del presupuesto. Este enfoque también se ve incentivado por el hecho de que las personas son recompensadas por el tamaño del presupuesto que administran y la presión de brindar a los accionistas planes de entrega basados en datos.

En muchas organizaciones, entregar a tiempo y dentro del presupuesto se considera más importante que la calidad del producto. Los objetivos individuales y departamentales a menudo no fomentan la colaboración, o incluso peor, entran en conflicto con los objetivos de otras áreas.

Las grandes empresas tradicionales también suelen tener arquitecturas de TI monolíticas y estrechamente acopladas, lo que las carga con una deuda técnica significativa. La subinversión en datos y la excesiva dependencia de la externalización de capacidades clave también pueden obstaculizar los esfuerzos de transformación.

Las 10 principales dificultades de la transformación de la organización de productos

1. **No hay un imperativo empresarial claro para el cambio:** Cambiar por el simple hecho de cambiar, o simplemente seguir lo que está de moda, sin una verdadera claridad sobre la razón del cambio: 'el por qué'.
2. **Fracaso desde arriba:** Falta de un equipo de liderazgo senior unido y comprometido, diferentes opiniones sobre cuál es el cambio e incluso desacuerdo sobre 'el por qué'.
3. **Los líderes no renunciarán a su poder:** Los líderes continúan imponiendo la jerarquía, dictando el cambio y las características que se desarrollarán, reforzando un modelo de 'fábrica de características'.
4. **Dificultad para abrazar lo desconocido:** Poco tiempo dedicado a descubrir las necesidades y problemas reales de los clientes y usuarios, y si la solución funciona para ellos. Los fracasos están mal vistos, en lugar de ser vistos como una oportunidad para aprender.
5. **Enfoque excesivo en roles y responsabilidades:** Una cultura de "no es mi trabajo" da como resultado un enfoque continuo en seguir procesos en lugar de entregar resultados.
6. **Cambio solo de nombre:** Los roles de las personas se vuelven a etiquetar sin la mejora de capacidad necesaria y la contratación complementaria de talento, por lo que no hay una mejora en el desempeño del negocio.
7. **Producto y límites del equipo del producto no definidos claramente:** Se crean muchos 'equipos de características' que no pueden realizar cambios de forma independiente.
8. **Cambiar todo a la vez:** La impaciencia conduce a hacer demasiado, demasiado pronto, lo que resulta en caídas de rendimiento y apatía.

9. **Transformarse en silos:** Optimización de la localización, pero la transformación no se extiende por toda la organización.
10. **Expectativas de bala de plata:** Un modelo operativo de producto, el pensamiento de producto y las formas de trabajo de producto se ven como una bala de plata, pero el éxito aún depende de tener excelentes personas y excelentes productos que los clientes necesiten y deseen.

Descubre más obstáculos a los que debes prestar atención en la transformación de tu organización de productos.

Conclusión

Un viaje difícil pero gratificante

El aumento de la disrupción e imprevisibilidad significa que las empresas deben aumentar su capacidad de respuesta y agilidad empresarial. Creemos que convertirse en una gran organización de productos será esencial para sobrevivir y prosperar en la próxima ola de disrupción.

Las organizaciones más exitosas no usan la tecnología como una herramienta o un componente, y no la ven como un departamento; está en el núcleo de su modelo de negocio y estrategia. Estas organizaciones operan en modo producto en lugar de modo proyecto, organizándose en torno a resultados, no a productos. Aterrizar es más importante que lanzar.

Las grandes organizaciones de productos están centradas en el cliente, por lo que su estrategia, organización, procesos y herramientas están optimizados para lograr resultados para el cliente e impacto en el negocio.

Estas grandes organizaciones de productos adoptan un modelo operativo de producto y adoptan una mentalidad de producto, pensamiento de producto y formas de trabajo de producto, lo que les permite acelerar el crecimiento empresarial y aumentar su resistencia.

El viaje para convertirse en una gran organización de productos

Las grandes organizaciones de productos adoptan el cambio en múltiples dimensiones organizacionales: estrategia y alineación, proceso y técnicas, tecnología y herramientas, datos y conocimientos, estructura y personas y habilidades.

Se aseguran de que 'el por qué' sea absolutamente claro y miden su progreso hacia lograrlo. Y adoptan un enfoque incremental y evolutivo, utilizando el enfoque 'slitrix' de secciones verticales delgadas e iniciativas horizontales amplias para demostrar el valor del cambio e impulsar la transformación cultural más amplia.

Próximos pasos para avanzar en tu viaje



Alinea a las partes interesadas de toda la organización para que se embarquen en este viaje juntos. **Logra un acuerdo sobre 'el por qué'** y una comprensión compartida de lo que lo frena.



Define tu visión de transformación de la organización de productos, identifica métricas importantes y decide los pasos incrementales necesarios para avanzar en la dirección correcta según tu realidad actual.



Prioriza dos o tres áreas en las que enfocarse, por ejemplo, una iniciativa amplia como la educación y una o dos secciones delgadas como un producto y el equipo o equipos que lo administran y desarrollan.



Medir las métricas de éxito del producto orientadas a resultados, como el uso de las funciones, es un buen punto de partida.



Encuentra personas que lo hayan hecho antes y que puedan actuar como **entrenadores** y **evangelistas** para ayudar a guiar y liderar el cambio.

Soporte experto para la transformación de tu organización de productos

Desafiar la inercia organizacional y navegar por todas las diferentes prioridades funcionales puede ser muy difícil. La experiencia y la experiencia independientes pueden ayudar a acelerar el cambio y mitigar el riesgo de una transformación fallida.

Thoughtworks tiene una profunda experiencia en la planificación, guía y apoyo de transformaciones exitosas de organizaciones de productos. Podemos trabajar contigo para utilizar el POW y la herramienta de evaluación de madurez de cinco niveles para identificar dónde estás ahora y dónde quieres estar, y crear una hoja de ruta reflexiva e intencional.

Habla con uno de nuestros expertos para evaluar dónde te encuentras hoy y descubre cómo puedes convertirte en una gran organización de productos.

Recursos destacados

- Manual de Pensamiento de Producto
Utiliza nuestro completo manual para planificar la transformación de tu organización de productos.
- Perspectives: Pensamiento de Producto
Descubre los principios que conforman una mentalidad de pensamiento de producto y aprende por qué es tan crucial en el mercado actual.
- Webinar: Conviértete en una gran organización de productos
Observa cómo expertos de la industria revelan lo que significa convertirse en una gran organización de productos y descubre las trampas que debes evitar en tu viaje.
- Artículo: Lo que se necesita para convertirse en una organización de productos destacada
Analiza los desafíos para convertirse en un líder de producto y descubre qué beneficios obtienen tus clientes.

Sobre el autor



Andy Birds

Líder de la comunidad
de productos del Reino
Unido y global,
Gerente principal de
productos, Thoughtworks

Andy tiene más de 20 años de experiencia digital y una década en gestión de productos, trabajando en una variedad de industrias que incluyen: sector público, salud, comercio minorista, energía, viajes, automóviles, logística, servicios financieros y seguros. Es formador de productos y ha capacitado a más de 1000 profesionales. Andy lidera una comunidad global diversa de más de 400 gerentes de producto en 18 países.

Se especializa en coaching de liderazgo de producto, construcción de equipos de producto efectivos, mejora del ciclo de vida de la gestión de productos y entrega de productos exitosos. Andy disfruta resolviendo problemas complejos y ayudando a las personas y organizaciones a ser lo mejor que pueden para deleitar a sus clientes y usuarios, al tiempo que brindan valor al negocio.

[Conecta con Andy](#)

Agradecimientos

Un profundo agradecimiento a mis colegas y clientes que han brindado comentarios y contribuciones invaluable: Sapna Maheswari, Tarang Baxi, Rujia Wang, Edward Hutchins, Luke Vinogradov, Greg Davis, Andrew Harmel-Law, Jeni Ogilvy, Vicky Mills y Vishnu Nair.

Thoughtworks es una consultora global de tecnología que integra estrategia, diseño e ingeniería para impulsar la innovación digital. Thoughtworks tiene más de 11,000 personas en 52 oficinas en 19 países. Durante 30 años, Thoughtworks ha logrado un impacto extraordinario junto con sus clientes al ayudarlos a resolver problemas comerciales complejos con la tecnología como diferenciador.

[thoughtworks.com](https://www.thoughtworks.com)



Estrategia. Diseño. Ingeniería.

© Thoughtworks, Inc. All Rights Reserved.