

Forbes
INSIGHTS

Desbloquea el éxito de los productos digitales: Logrando una adopción y un rendimiento de la inversión a gran escala

EN ASOCIACIÓN CON

/thoughtworks



Índice

3	Prólogo
4	SECCIÓN I El estado actual de la inversión en productos digitales
7	SECCIÓN II Navegación por el cambio de producto digital
10	SECCIÓN III Preparación para las inversiones de productos digitales del mañana
15	CONCLUSIÓN Integrar con éxito las interacciones digitales, físicas y humanas requiere estrategia y trabajo en equipo

Prólogo

Los mundos digital y físico convergen a medida que el hardware se vuelve interactivo e inteligente a través del poder del software y la conectividad.

Al mismo tiempo, los avances en la IA generativa están permitiendo nuevas formas de elevar las experiencias de los clientes y la productividad de los empleados. Las organizaciones que puedan aprovechar estas nuevas capacidades de forma rápida y reflexiva superarán a sus competidores.

Sin embargo, con demasiada frecuencia, vemos que las organizaciones tienen dificultades para lanzar productos que logren una adopción sostenida y un ROI significativo. La creación y evolución de productos digitales excepcionales, ya sean sistemas puramente digitales o integrados, requiere un enfoque dedicado a lo largo del ciclo de vida del producto, desde la definición de la propuesta de valor adecuada y la creación de la forma correcta hasta el lanzamiento y la evolución de experiencias que fomenten el crecimiento continuo.

En todos nuestros clientes de Thoughtworks, hemos sido testigos del poder transformador de un enfoque de pensamiento de productos, creando y mejorando continuamente productos que deleitan a los clientes al tiempo que satisfacen a los impulsores del negocio y las realidades de dar vida a las ideas. Abordar los cuatro riesgos del producto —deseabilidad, viabilidad, factibilidad y usabilidad— y reevaluarlos a lo largo del ciclo de vida del producto es clave para lograr un ajuste continuo del mercado y un valor sostenido para sus clientes y su negocio.

Nos asociamos con Forbes Insights para encuestar a 300 líderes globales para explorar cómo las grandes organizaciones priorizan las inversiones en productos digitales, superando los desafíos asociados con el desarrollo y la evolución de productos y midiendo el éxito.

Claramente, las empresas están navegando por una combinación sin precedentes de dinámicas de mercado y nuevas tecnologías disruptivas que presentan oportunidades y riesgos considerables. Esperamos que los conocimientos de este informe sirvan como guías valiosas a la hora de crear tu hoja de ruta de productos digitales para ayudar a captar la cuota de mercado e impulsar un crecimiento rentable. Además, el [Product Thinking Playbook](#) y la [Product Organization Wheel de Thoughtworks](#) son recursos diseñados para ayudar a las organizaciones a gestionar la complejidad. En el entorno competitivo actual, si puedes hacer bien tus productos digitales, la rentabilidad será inestimable.



RUJIA WANG

Directora global de Experiencia del Cliente, Producto y Diseño, Thoughtworks

El estado actual de la inversión en productos digitales

El concepto de un producto digital ha trascendido los límites del software descargado y las aplicaciones autónomas.

Desde que la gente empezó a incorporar software en los productos, el panorama de los consumidores y los negocios ha cambiado completamente, y con él, cómo pensamos en lanzar, escalar y evolucionar productos exitosos.

En comparación con sus predecesores analógicos, los productos basados en software son dinámicos y adaptables: Se pueden modificar, probar y mejorar constantemente. Tanto si lanzan un nuevo producto como si hacen evolucionar un producto que ya está en el mercado, las empresas deben poder aprovechar esta mutabilidad al tener la capacidad de construir, probar, aprender e iterar rápidamente.

Con el desarrollo de software moderno, las líneas tradicionales entre términos como producto, servicio y marca, así como entre lo físico y lo digital, se están difuminando. Los productos digitales deben tratarse como sistemas vivos que proporcionan un conjunto de servicios y experiencias en evolución que cobran vida con una mayor interacción y adopción por parte del usuario.

Como tal, al interactuar con una marca en todos los canales, solo hay una expectativa: que la experiencia sea fluida y coherente.

“La mayoría de las personas han experimentado frustración al interactuar con un chatbot mal diseñado o un sistema de respuesta interactiva de voz (IVR). La naturaleza disruptiva de la IA generativa aumenta aún más los riesgos para replantearse la experiencia en todos los productos y puntos de contacto. La disciplina sólida de pensamiento de productos se vuelve aún más imperativa para ofrecer una experiencia que genere valor de marca”, dice Joe Murray, Director de Experiencia del Cliente, Producto y Diseño en América del Norte de Thoughtworks, una consultoría tecnológica global.

FIGURA 1.

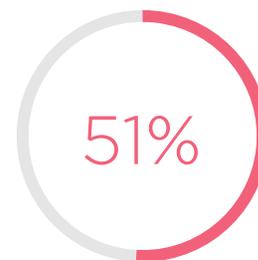
Desafíos comunes para crear y mantener productos digitales



están de acuerdo en que su organización tiene dificultades para definir cómo mejorar los productos digitales existentes que no han producido el ROI previsto



están de acuerdo en que los silos organizativos contribuyen a las expectativas desalineadas en torno a la velocidad de creación de valor y el retorno de la inversión de los productos digitales



le resulta difícil ampliar los productos digitales más allá de la prueba de concepto o de los productos viables mínimos

En este panorama interconectado, cada punto de contacto se convierte en parte integral de la experiencia general del producto y puede hacer o romper la adopción del cliente. De hecho, la encuesta realizada por Forbes Insights y Thoughtworks, que encuestó a ejecutivos de comercio minorista, ciencias biológicas y banca minorista, descubrió que:

- 63%** de las organizaciones adoptan el diseño de productos centrado en el cliente para mantener una ventaja competitiva
- 61%** de las organizaciones priorizan y optimizan los puntos de contacto digitales para mejorar la experiencia del cliente
- 60%** de las organizaciones considera que invertir en productos digitales es fundamental para construir y mantener el valor de la marca durante el próximo año

Conseguir este entendimiento es solo la mitad de la batalla. Crear grandes productos digitales es difícil. Más de la mitad de los encuestados dijeron que tienen dificultades para escalar las iniciativas digitales más allá de la prueba de concepto o los productos viables mínimos. De media, solo el 24 % de sus productos digitales llegan incluso al lanzamiento.

Encontrar los productos digitales más factibles, viables y deseables requiere experimentación y validación antes de comprometerse con un lanzamiento completo del producto. Incluso después del lanzamiento, muchas iniciativas no alcanzan su potencial esperado. De media, solo el 22% de los productos digitales alcanzan los niveles de adopción objetivo y un porcentaje igualmente bajo ofrece el ROI previsto.

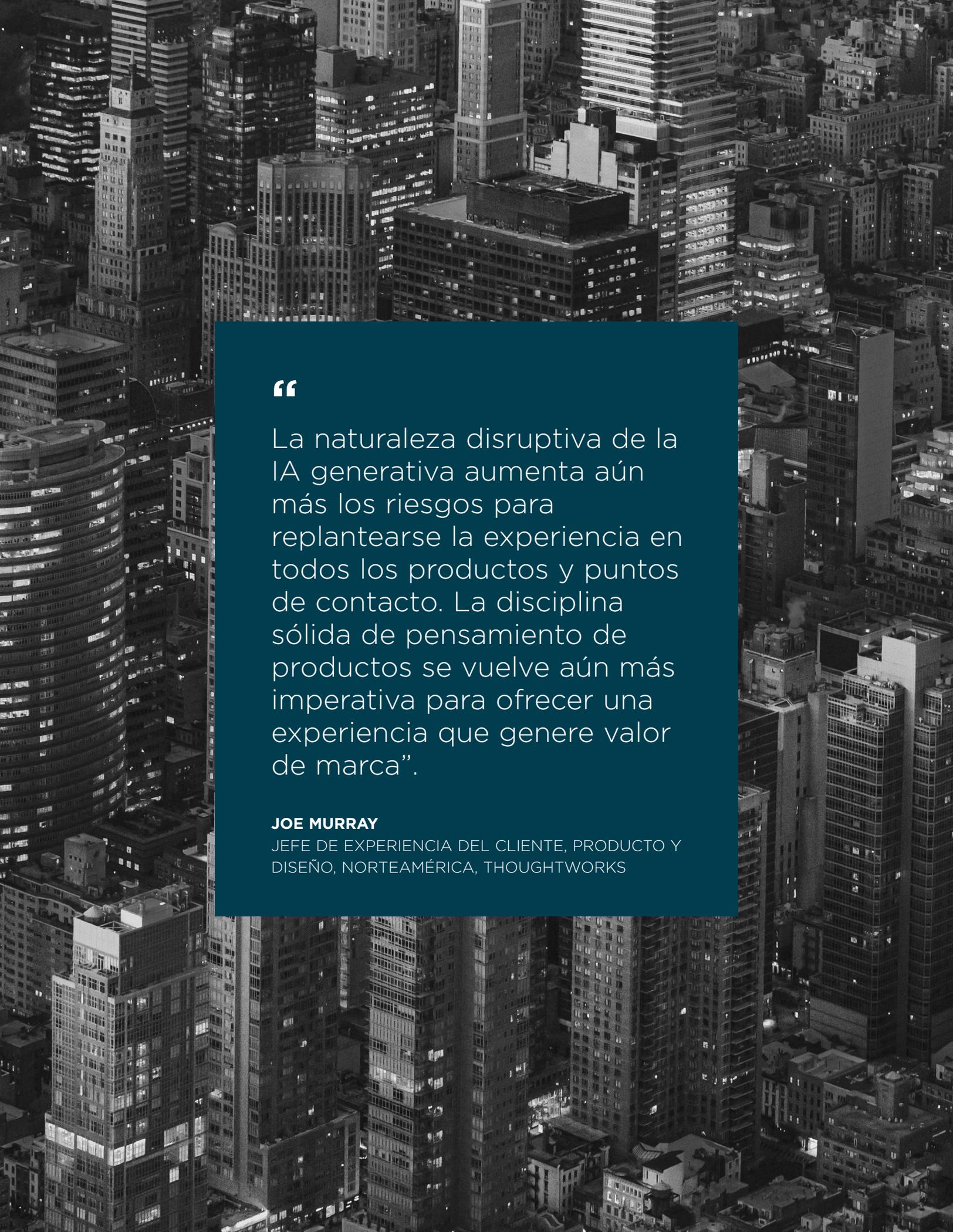
Los desafíos no se limitan simplemente a la metodología y el enfoque. “Crear una experiencia excepcional para el cliente depende en gran medida de la fortaleza de la capacidad del empleado para ofrecer resultados en todos los puntos de contacto”, explica Sapna Maheswari, Directora de Experiencia del Cliente, Producto y Diseño de Thoughtworks en Europa. “Cuando los empleados están comprometidos, valorados y capacitados con las herramientas adecuadas, es más probable que ofrezcan un servicio excepcional y creen interacciones significativas con los clientes”.

La adopción de la IA exacerbará estas dificultades, pero también abrirá oportunidades de crecimiento. Al mejorar la automatización y la eficiencia, permitiendo la hiperpersonalización, acelerando la I+D e impulsando la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio, la IA ampliará significativamente la brecha entre las empresas que pueden construir y desarrollar grandes productos y las que no.

57%

de las organizaciones encuestadas planean presupuestar más de 50 millones de dólares para productos digitales en tres años. Esto es superior al 11% de hace solo tres años.





“

La naturaleza disruptiva de la IA generativa aumenta aún más los riesgos para replantearse la experiencia en todos los productos y puntos de contacto. La disciplina sólida de pensamiento de productos se vuelve aún más imperativa para ofrecer una experiencia que genere valor de marca”.

JOE MURRAY

JEFE DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE, PRODUCTO Y DISEÑO, NORTEAMÉRICA, THOUGHTWORKS

Navegación por el cambio de producto digital

Los últimos cinco años han traído una cascada de tecnologías que cambian el mercado.

Las organizaciones encuestadas están planeando aumentar significativamente su presupuesto para el desarrollo de productos digitales en respuesta. Para seguir el ritmo del cambio, las organizaciones tendrán que hacer más que invertir dinero en nuevos productos: Necesitarán una estrategia para descubrir, desarrollar, probar y perfeccionar conceptos de productos. “Las ideas tienen una vida útil y se vuelven obsoletas rápidamente”, dice Murray. “Es muy importante contar con un mecanismo eficiente y efectivo para pasar de una idea de producto nuevo a capturar el valor de esa idea en el mercado”.

Sin embargo, muchas organizaciones tienen dificultades para establecer prioridades, financiar de manera eficiente iniciativas de productos y ejecutarlas con éxito. Casi dos tercios (64%) de las organizaciones ya tienen dificultades para mantenerse al día con las demandas de los usuarios de nuevas funciones y mejoras.

Más de dos tercios (67%) de los ejecutivos encuestados afirman que la adopción de metodologías ágiles para el desarrollo de productos es un factor importante que impulsa el éxito de los productos digitales en su organización. Sin embargo, muy pocas organizaciones son realmente ágiles, y se incentivan demasiadas para operar una “fábrica de características”, que se refiere a la práctica de superponer nuevas características que nadie pidió y perder de vista lo que realmente impulsa el valor del cliente.

En su lugar, tiene más sentido pensar en los productos digitales como una función de investigación y desarrollo, dice Murray: “Es como si estuviera creando un gran motor de productos en torno a un dominio específico en lugar de invertir en un producto específico con una lista específica de características. Se trata más de un diseño y una entrega continuos”.

“

Es como si estuviera creando un gran motor de productos en torno a un dominio específico en lugar de invertir en un producto específico con una lista específica de características”.

JOE MURRAY

JEFE DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE,
PRODUCTO Y DISEÑO,
NORTEAMÉRICA, THOUGHTWORKS

La encuesta descubrió que las empresas de alto crecimiento, aquellas con un crecimiento de los ingresos del 15% o más, son más propensas que las empresas sin crecimiento a tomar ciertas medidas para superar los desafíos de desarrollo de productos. (Consulta la página siguiente). Y los líderes de las empresas de alto crecimiento son más propensos a decir que aprovechar la IA o la IA generativa está impulsando el éxito del producto digital (57% frente al 32%).

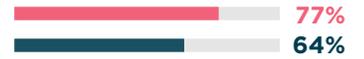
FIGURA 2.

Superar los desafíos del desarrollo de productos

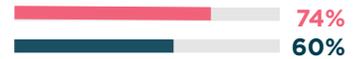
EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO

EMPRESAS SIN CRECIMIENTO

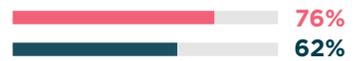
Desarrolla hojas de ruta de productos con objetivos e hitos claros



Invertir en formación de empleados en gestión de productos digitales



Adoptar un desarrollo ágil para aumentar la capacidad de respuesta



*Los encuestados de empresas de alto crecimiento informaron un crecimiento de los ingresos del 15% o más.



Oportunidades de innovación: Productos nuevos y existentes

La mayoría de las organizaciones están distribuyendo sus inversiones en una variedad de productos nuevos y existentes para usuarios internos y externos. En el caso de los nuevos productos, existe un alto grado de incertidumbre, por lo que debes articular tus hipótesis y seguir un enfoque altamente iterativo basado en la evidencia para validarlas y reducir el riesgo, dice Maheswari. "Busca más confianza, no certeza", dice.

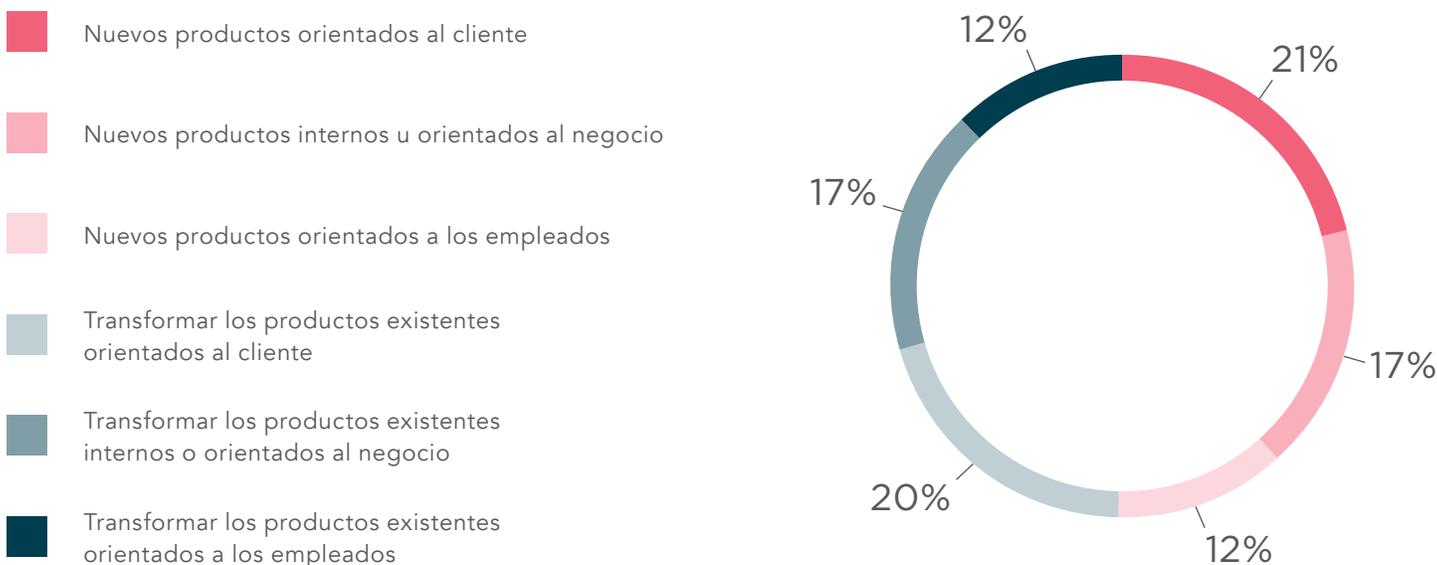
Transformar los productos existentes es una oportunidad para corregir el rumbo si las devoluciones no cumplen las expectativas. La baja participación del usuario, las altas tasas de rotación, los comentarios deficientes del usuario, la baja conversión a ingresos y los altos costes de adquisición de clientes son signos de que un producto existente necesita funcionar. "Muchas organizaciones ni siquiera se dan cuenta de que la iniciativa digital ha fallado o que los productos que están construyendo no crean el impacto que esperaban", dice Maheswari. Solo el 28% de las organizaciones realiza un seguimiento diario del uso y el análisis de productos, y otro 38% realiza un seguimiento semanal de estas métricas.

Los productos y experiencias existentes también ofrecen oportunidades para observar a la audiencia a la que atiende, encontrar inspiración para nuevas ideas y buscar nuevas formas de aplicar las capacidades existentes. Por ejemplo, la cámara Ford Canopy desempeña un papel integral en los medios de vida de muchos contratistas y comerciantes que utilizan el sistema de seguridad multisensor con tecnología de IA para proteger contra el robo de sus vehículos personales y comerciales y su contenido. En un estudio de caso [publicado](#), los ejecutivos de desarrollo de productos de Canopy describen cómo pudieron responder a la pregunta: "¿Cómo podría Ford proteger los medios de vida de los clientes?" convirtiendo un prototipo desarrollado y validado rápidamente en un negocio digital que podría servir a millones de clientes.

"Necesita ir más allá de simplemente interrogar a los clientes a través de encuestas y probar cómo utilizan sus productos en la naturaleza; ahí es donde pueden surgir las semillas de la innovación", dice Murray.

FIGURA 3.

Cuota total de inversiones en productos digitales en productos nuevos y existentes



*Los porcentajes representan la inversión anual promedio en productos digitales asignados a cada categoría.

Preparación para las inversiones de productos digitales del mañana

Todos los sectores ven la oportunidad de diferenciarse con productos y experiencias impulsados por IA.

A medida que la definición de productos digitales trasciende los límites tradicionales, la IA presenta muchas oportunidades para transformar las interacciones humanas, físicas y digitales. Los avances impulsados por la IA pueden crear productos y servicios que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, con oportunidades cada vez más específicas del sector.

Para comprender mejor cómo las organizaciones están evolucionando sus productos digitales, la encuesta profundizó en tres sectores: comercio minorista, banca minorista y ciencias biológicas. En las ciencias biológicas, el 46% de los ejecutivos prevén que la IA y los análisis avanzados para el descubrimiento y desarrollo de fármacos tendrán el mayor impacto en el futuro de los productos digitales en los próximos tres

años. Los ejecutivos del sector minorista informan que la tendencia más influyente que afecta a su presencia digital será el “minorista físico”, una combinación de experiencias físicas y digitales. Muchos ejecutivos de banca minorista, por su parte, buscan crear o mejorar productos digitales en el servicio al cliente mediante el uso de IA en las interacciones con los clientes.

Si bien los tres sectores planean aplicar la tecnología para satisfacer sus propias necesidades específicas, hay algunos puntos en común. Todos se centran en gran medida en los usuarios finales (consumidores, clientes y pacientes). Su objetivo es crear interacciones más fluidas entre lo físico y lo digital. Y cada uno ve un futuro en el que la IA desempeña un papel clave.

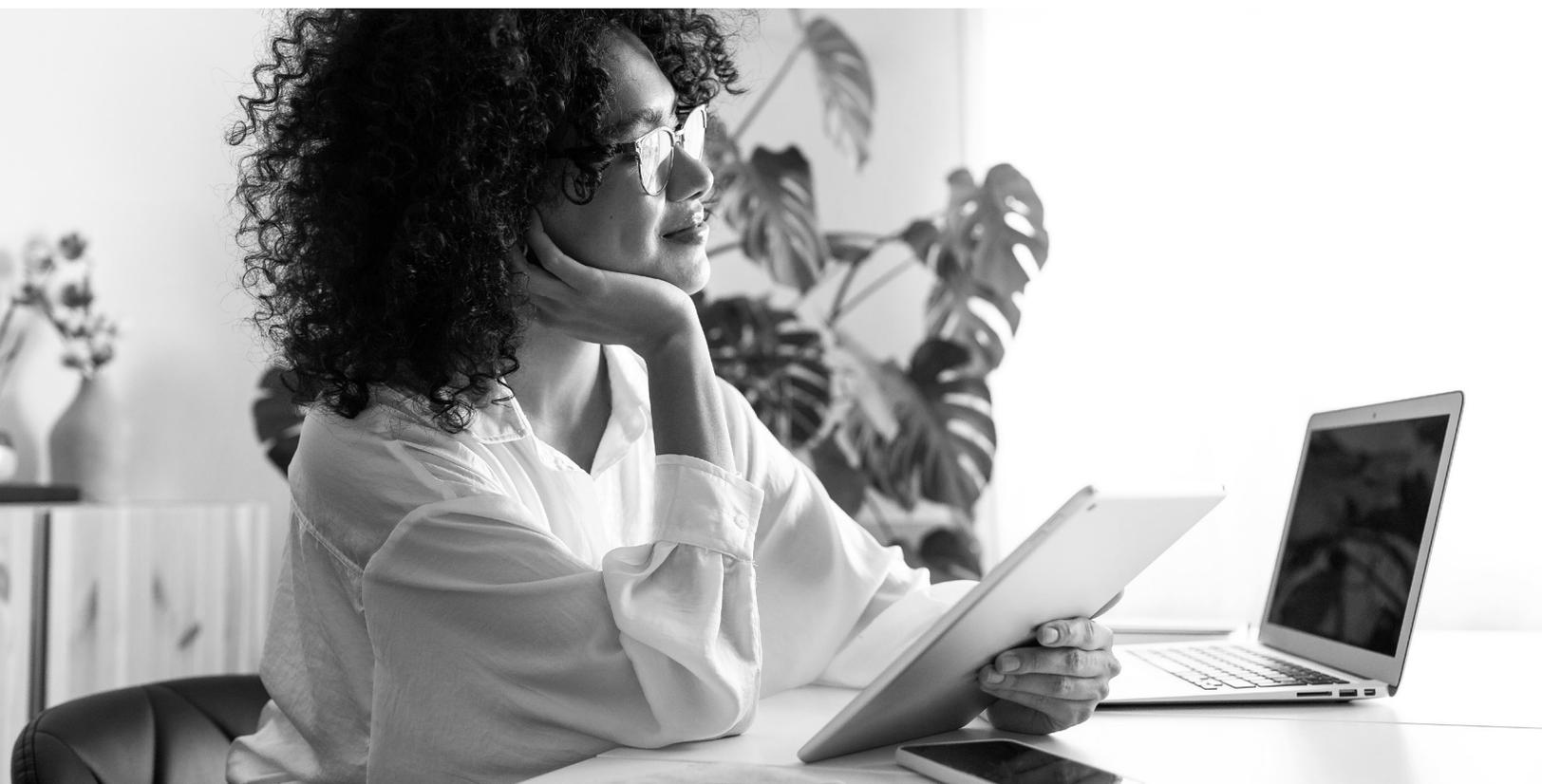


FIGURA 4A.

Ciencias biológicas

■ **ÁREA MÁS IMPORTANTE QUE NECESITA PRODUCTOS DIGITALES NUEVOS O MEJORADOS**

■ **PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE ESTÁN AUMENTANDO LA INVERSIÓN EN ESTA ÁREA**

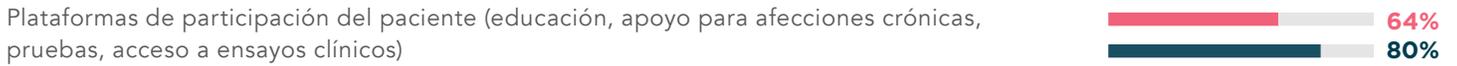


FIGURA 4B.

Tendencias que afectan al futuro de los productos digitales en las ciencias biológicas

Análisis avanzado e inteligencia artificial para el descubrimiento de fármacos y desarrollo



Avances en IA, como gráficos de conocimientos y modelos de múltiples agentes



Demanda de usuario digitalizado experiencias (cadena de suministro, asuntos médicos, cumplimiento normativo)



Gobernanza, privacidad y seguridad de los datos



Alteración de los modelos de ensayos clínicos (virtual, descentralizado)



*Se preguntó a los encuestados qué tendencias tendrían el mayor impacto en el futuro de los productos digitales en las ciencias de la vida en los próximos tres años.

FIGURA 5A.

Comercio minorista

■ **ÁREA MÁS IMPORTANTE QUE NECESITA PRODUCTOS DIGITALES NUEVOS O MEJORADOS**

■ **PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE ESTÁN AUMENTANDO LA INVERSIÓN EN ESTA ÁREA**

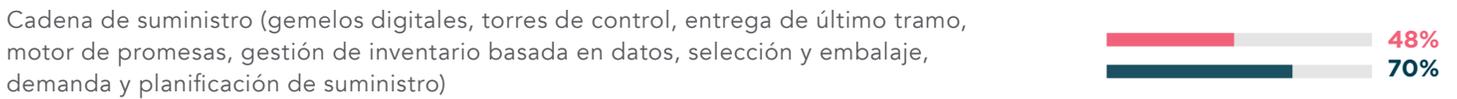
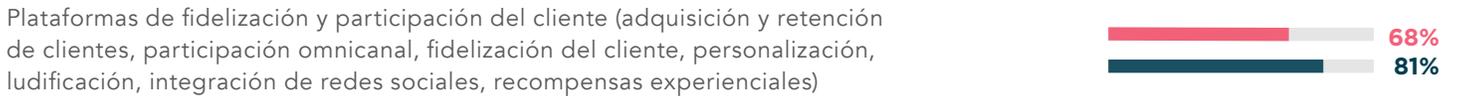
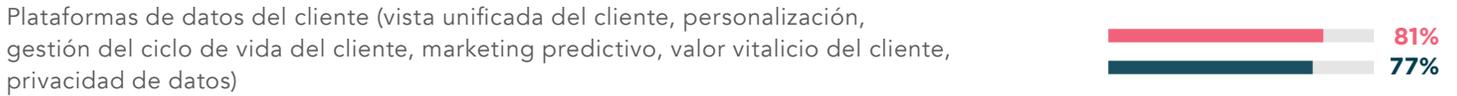


FIGURA 5B.

Tendencias que afectan al futuro de los productos digitales en el sector minorista



*Se preguntó a los encuestados qué tendencias tendrían el mayor impacto en el futuro de los productos digitales en el comercio minorista en los próximos tres años.

FIGURA 6A.

Banca minorista

■ **ÁREA MÁS IMPORTANTE QUE NECESITA PRODUCTOS DIGITALES NUEVOS O MEJORADOS**

■ **PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE ESTÁN AUMENTANDO LA INVERSIÓN EN ESTA ÁREA**

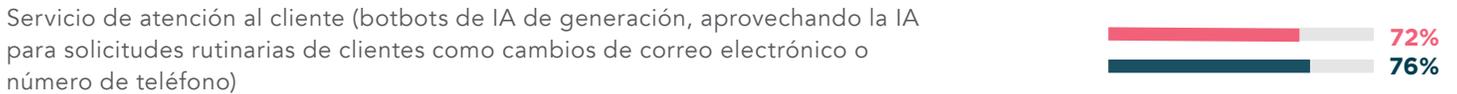
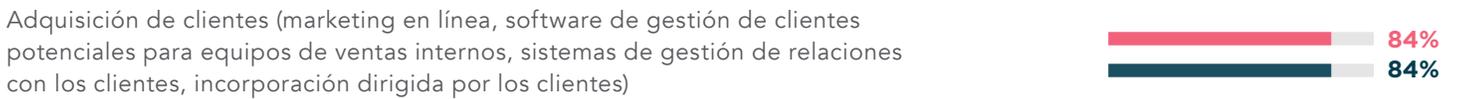
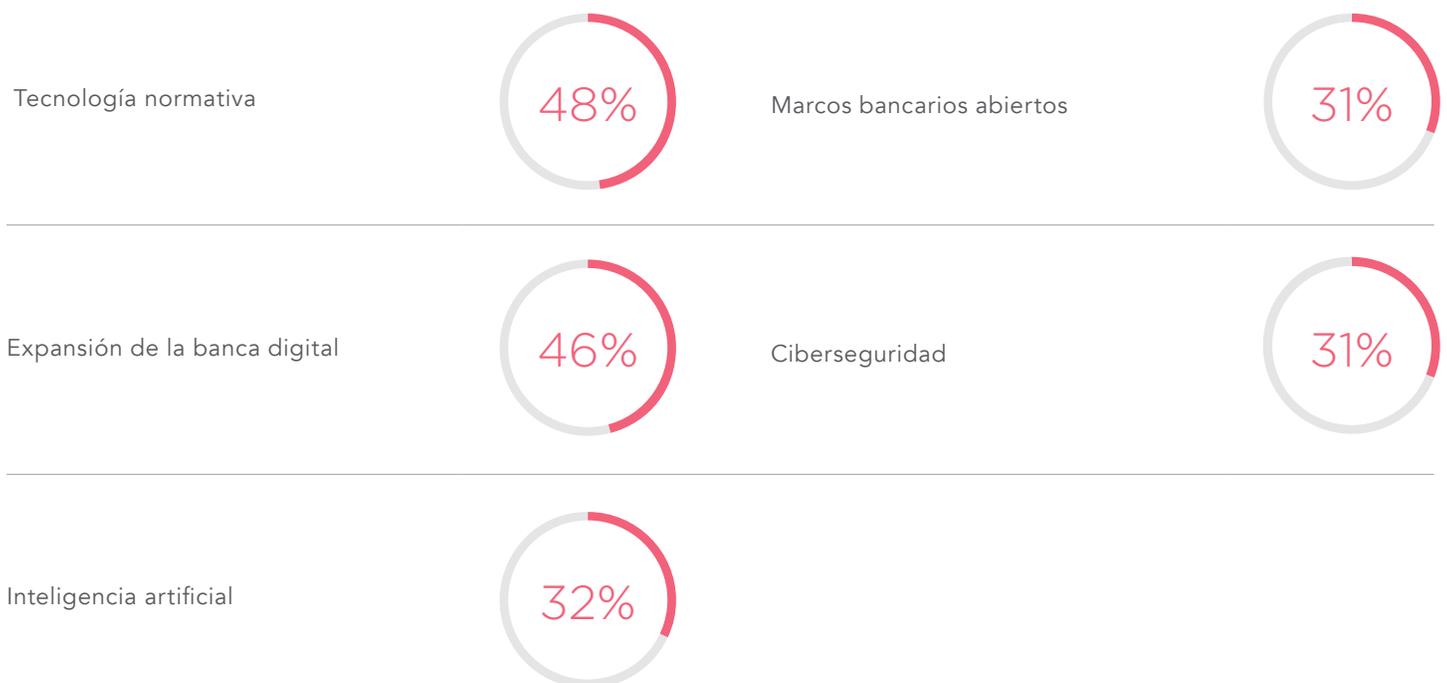


FIGURA 6B.

Tendencias que afectan al futuro de los productos digitales en la banca minorista



*Se preguntó a los encuestados qué tendencias tendrán el mayor impacto en el futuro de los productos digitales en la banca minorista en los próximos tres años.

Aunque existe un acuerdo casi universal de que la IA tiene el potencial de ser un diferenciador clave en los tres sectores, no existe un acuerdo universal sobre la amplitud, la profundidad o la rapidez con la que la IA debe integrarse en sus productos y procesos digitales.

Siete de cada 10 ejecutivos afirman que la IA y el ML remodelarán el futuro de los productos digitales en los próximos tres años. Pero los encuestados buscan renovar, de media, solo el 17% de su cartera digital existente con inteligencia artificial, incluida la IA generativa.

“Hay mucha publicidad en torno a la IA, especialmente la IA generativa, pero también hay mucho más miedo y precaución de lo que normalmente veríamos en esta etapa del ciclo de la publicidad”, dice Murray. “Aplicar prácticas de pensamiento de productos, combinadas con una profunda experiencia en ingeniería, aumenta drásticamente la probabilidad no solo de éxito, sino también la oportunidad de adelantarse al mercado”.

Las organizaciones siguen intentando averiguar cuándo deben evitar invertir en IA, por ejemplo, cuando las posibilidades de incumplir las restricciones normativas o éticas son demasiado altas, dice Maheswari. Aproximadamente la mitad de los encuestados (52%) dijo que la privacidad y la seguridad de los datos redefinirán completamente el futuro de los productos digitales, un porcentaje mucho mayor que los que nombraron IA y ML (14%) o IA generativa (5%).

La seguridad y la privacidad serán un factor importante que dará forma a otra tendencia fundamental: el Internet de las cosas (IoT). Más de dos tercios (68%) de los encuestados creen que la proliferación de dispositivos móviles e IoT creará nuevas oportunidades para experiencias personalizadas y conectadas, especialmente en las ciencias biológicas, donde el mal funcionamiento del dispositivo conlleva consecuencias más graves. “Las organizaciones tendrán que considerar la gobernanza de datos desde el principio, con la privacidad y la seguridad integradas como valores predeterminados sensatos, para garantizar que se establezca y mantenga la confianza del usuario”, dice Maheswari.

FIGURA 7.

Factores importantes para la evaluación de la inversión en IA

74% Tendencias del mercado y análisis del sector

74% Capacidad de integración con sistemas heredados

74% Riesgos y consideraciones normativas

71% Capacidad de escalar en toda la organización

70% Caso de negocio con ROI claro

70% Habilidades necesarias para la implementación

70% Potencial de diferenciación competitiva

*Los porcentajes representan a los encuestados que indicaron que cada factor es importante cuando su organización evalúa las inversiones en IA seleccionando 4 o 5 en una escala de Likert de 5 puntos.

Conclusión

Integrar con éxito las interacciones digitales, físicas y humanas requiere estrategia y trabajo en equipo.

Crear experiencias y productos digitales extraordinarios es difícil, y aunque muchas iniciativas nunca se moverán más allá de la fase de prueba de concepto, cuando captures la propuesta de valor adecuada y la construyas correctamente, tus productos digitales pueden impulsar una ventaja competitiva y un ROI significativo. Las organizaciones pueden tomar medidas para garantizar que los productos que elijan desarrollar y lanzar tengan el mayor impacto y adopción.

Para nuevos productos digitales o nuevas ideas para productos existentes:

- **Define tu cliente.** Sigue un enfoque basado en pruebas para descubrir las necesidades de los clientes desatendidos o las necesidades que puede satisfacer mejor que tus competidores. El fallo del producto puede producirse cuando una organización carece de claridad sobre la experiencia que se está ofreciendo y cómo es valiosa para el cliente.
- **Desarrolla una estrategia para probar ideas prometedoras rápidamente.** Maximiza el aprendizaje a la vez que minimizas el tiempo para probar nuevas ideas. Se estricto con el alcance; identifica un corte de producto fino que ofrezca un valor significativo. Prueba varios prototipos con los clientes. La IA generativa puede aumentar significativamente el número de prototipos que se pueden explorar en un corto periodo de tiempo.
- **Establece equipos para seguir los productos digitales a lo largo de su ciclo de vida.** La evolución del producto puede caer en las grietas si los equipos se incentivan solo para desarrollar, probar y lanzar nuevos productos, y luego pasar al siguiente proyecto en lugar de ser propietarios del desarrollo de principio a fin.
- **Esfuérzate por un diseño basado en datos.** Recopila datos deliberadamente para crear analíticas procesables en torno a la hipótesis de valor del cliente. Este proceso te permitirá ajustarlo y sintonizarlo pronto y con frecuencia a medida que mejoras continuamente.



- **Construye para escalar.** Muchas organizaciones no superan la prueba de concepto o los productos viables mínimos porque no eliminan las barreras tecnológicas para la velocidad y la escala. Combinar el pensamiento de producto con el pensamiento de plataforma permite una evolución más coordinada y rápida, lo que te permite estar al tanto de las necesidades del cliente y por delante de la competencia.

Para evolucionar y mejorar el rendimiento de los productos existentes:

- **Recopila comentarios.** Utiliza la investigación de clientes y las métricas de productos para diagnosticar los problemas subyacentes relacionados con la adquisición, activación, compromiso y conversión a ingresos. “La adopción a menudo se queda corta porque no está lo suficientemente cerca de los clientes como para comprender realmente sus necesidades reales”, dice Maheswari.
- **Revisa la propuesta de valor subyacente del cliente.** Considera si hay necesidades no cubiertas que puedan satisfacerse con nuevas capacidades de IA o si una función existente puede ofrecer una propuesta de valor más sólida para el cliente. Evalúa formas de ampliar la propuesta de valor de una manera que abra oportunidades para entrar en mercados adyacentes o mejore el valor de la solución para el cliente.

- **Vuelve a evaluar el posicionamiento de tu producto.** Comprende que los mercados son dinámicos y actúan como sistemas evolutivos. Las necesidades de los usuarios no solo evolucionan, sino que el mercado tiene el poder de cambiar lo que los usuarios valoran en un instante. Esta transformación puede cambiar las necesidades y expectativas de los clientes, y los productos pueden perder adecuación al mercado con el tiempo.
- **Mira al software como un sistema vivo.** La creación de grandes productos digitales requiere descubrimiento y refinamiento continuos. En otras palabras, dice Murray: “Nunca has terminado”.

Para todos los productos digitales, tener equipos multidisciplinarios desde la ideación hasta el lanzamiento aumenta las posibilidades de enviar un producto exitoso. “Los diseñadores que saben cómo realizar envíos y los ingenieros que entienden la intención del diseño hacen equipos de productos extremadamente potentes”, dice Murray.

DEBORAH ORR

Autora del informe

Metodología

En asociación con Thoughtworks, Forbes Insights encuestó a 300 líderes empresariales globales en mayo y junio de 2024.

Los encuestados representaron a empresas de banca minorista (33%), ciencias biológicas (33%) y comercio minorista (33%). Los encuestados en el sector minorista y las ciencias biológicas representaron a empresas con ingresos anuales de al menos 500 millones de dólares el año pasado, y los encuestados en el sector bancario representaron bancos con activos de al menos 5000 millones de dólares. Los encuestados incluyeron ejecutivos de alta dirección (50%) y vicepresidentes (50%) en el desarrollo de productos, TI, estrategia digital, marketing y experiencia del cliente.

