



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**

Diplomatura en Metodologías Ágiles

Módulo 1

Introducción y Conceptos Fundacionales

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



Módulo 1 - Unidad 2

Product Management y Business Agility



Presentación – Modulo 1:

En este módulo se desarrolla, las necesidades que hacen surjan las llamadas “Metodologías Ágiles”. Que son y su principios. Cronológicamente, de acuerdo a como se surge un proyecto o producto, se explica los primeros marcos de trabajo a utilizar. Como idear un producto, un proyecto y como definir una estrategia de desarrollo.

Presentación – Unidad 2:

Desarrollo del concepto de Product Ownership



Objetivos:

Que los participantes:

- Analicen los componentes del Rol Product Owner
- Identifiquen como trabajar este rol en grandes organizaciones
- Identifiquen las diferencias entre roles relacionados
- Comprendan las Principales prácticas del rol



Bloques temáticos:

1. Conceptos Fundacionales
2. Concepto de Persona y User Journey
3. El Rol del Product Owner
4. Product Owner vs Product Manager
5. Fases del Ciclo de Vida del Producto
6. Roadmap de Producto
7. Planificación Ágil de Releases
8. Business Agility

UTN.BA

1. Conceptos Fundacionales

El Product Owner (PO) o Dueño de Producto es la persona con la responsabilidad final en el liderazgo del producto y que debe servir de medio para lograr que el equipo de elaboración construya el producto requerido por los interesados y los usuarios.

A modo de introducción, revisemos algunos conceptos claves que hacen al cuerpo de conocimientos del PO:

Factores Ambientales de la Organización: Comprenden las experiencias, creencias y valores, cultura, normas, procedimientos, y procesos de una organización. "Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión" (Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977).

"La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente" (Díaz y Rodríguez, 2003).

Los factores ambientales no son permanentes, ni rígidos, sino que van cambiando con el paso del tiempo, el Product Owner debe tener siempre presente el contexto en donde se encuentra, ya sea el de su propia organización como así también otros contextos donde participe.

Stakeholders o Interesados: Se trata de grupos o individuos que se ven afectados por un proyecto, un proceso, un producto, una actividad... la definición más acertada de stakeholder es: parte interesada (del inglés stake, apuesta, y holder, tenedor). Se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y



gubernamentales. En particular resulta de interés comprender quienes se ven afectados por el producto.

Trade-offs: Son situaciones que implican la elección de un elemento por sobre otro, similarmente al concepto de "algo a cambio de algo" (*quid pro quo*), implica por ejemplo prescindir de una característica a cambio de obtener otra a cambio. Un ejemplo particular podría ser "sacrificar" una salida de un producto a producción a cambio de obtener mayor estabilidad.

Un Product Owner normalmente trabaja con restricciones en las cuales es necesario "balancear" un aspecto por sobre otro.



Un buen Product Owner está constantemente balanceado el desarrollo del Producto (trade-offs)

2. BackLog de Producto (Ágiles)

El Backlog de Producto es una lista única, publica y dinámica que recopila una secuencia priorizada de requerimientos para el producto. Algunos de estos requerimientos tienen una estimación de alto nivel de esfuerzo o complejidad. Se suele decir que el Backlog de Producto representa el "Qué" esperado del producto, sin preocuparse por el "Como" (una vez más, es el "Alcance")

A continuación, se explican algunos conceptos claves respecto al Backlog de Producto:

- **Lista publica y única**

El Backlog de Producto es un artefacto que permite aportar visibilidad y transparencia sobre el trabajo del equipo de proyecto. Dado que es el lugar donde se registran los requerimientos en los cuales está trabajando el equipo y también la priorización de los requerimientos a trabajar posteriormente, es importante que cada persona involucrada o interesada en el producto pueda conocer este detalle, de tal forma que no haya ambigüedad sobre que está haciendo y que no está haciendo el equipo en términos de requerimientos (alcance). En caso contrario es a veces muy difícil para un único equipo poder satisfacer prioridades que llegan de sectores distintos al mismo tiempo.

- **Dinamismo**

El Backlog de Producto es un elemento dinámico que siempre está en evolución. El enfoque ágil permite ir descubriendo las características deseadas del producto que se está construyendo. Los requerimientos del producto suelen ir cambiando en el tiempo, por distintas razones como por ejemplo cambios legales a tener en cuenta, cambios en el negocio del cliente, cambios tecnológicos que aparecen, mejor entendimiento de las problemáticas, feedback de los usuarios, ideas de mejoras que surgen con el uso del producto, etc. Este modelo de gestión del alcance es diametralmente opuesto a la gestión tradicional en donde se hace especial énfasis en evitar cambios al alcance estipulado

Por estas razones el Backlog de Producto es un artefacto abierto donde se pueden agregar ítems en cualquier momento, potencialmente por cualquier persona bajo la supervisión de un Dueño de Producto / Gerente de Proyecto

- **Priorización**

Los ítems del Backlog de Producto deben en general tener una secuencia única de priorización, evitando que haya varios ítems con la misma prioridad (siempre se busca que uno tenga mayor prioridad que el otro). En la metodología Ágil Scrum se persigue lograr una priorización desde la perspectiva del valor que puede aportar el ítem o la funcionalidad para el negocio una vez que se implemente. Existen distintas formas de cuantificar este valor para el negocio, considerando por ejemplo algunos de los siguientes criterios:

- Beneficios medibles (por ejemplo, en dinero) de implementar una funcionalidad
- Penalidades de no implementar una funcionalidad en un momento dado o costo de posponerla
- Riesgos en la implementación de la funcionalidad
- Coherencia con la estrategia de negocios de la organización
- Valor diferencial respecto a productos de la competencia

- **Estimaciones de cada ítem**

Cada ítem del Backlog de Producto suele contar con una estimación aproximada de esfuerzo o complejidad para desarrollar la funcionalidad correspondiente por completo. Estas estimaciones suelen actualizarse periódicamente. Son opcionales para los ítems menos priorizados de la lista, con un alto grado de incertidumbre para ítems con baja prioridad, pero más precisas para los ítems más priorizados. Se trata de dedicarle esfuerzo a las estimaciones para los ítems que más probablemente se desarrollen en un futuro cercano. De esta forma no se invierte esfuerzo en estimaciones de ítems que en el futuro podrían no desarrollarse y también a veces permite estimar con un mayor contexto, un mayor conocimiento de los usuarios, del negocio o del ítem.

- **Granularidad**

Los ítems del Backlog de Producto pueden tener distintas granularidades (tamaños de la estimación), no necesariamente tienen que tener tamaños similares. Por ejemplo, se pueden encontrar ítems como "Contar con un módulo de Contabilidad" o "Agregar un filtro de Tipo de Producto al Reporte de Ventas". Para los ítems de baja granularidad, se suele usar el



formato de Historias de Usuario como formato de especificación de requerimientos. Los ítems de mayor granularidad suelen llamarse temas o Épicas.



Sin un norte claro, no se sabrá cuál es el próximo paso, o si el paso anterior fue correcto.

UTN.BA

2. Concepto de Persona y User Journey

Enfocando en para quien construimos: La técnica Personas

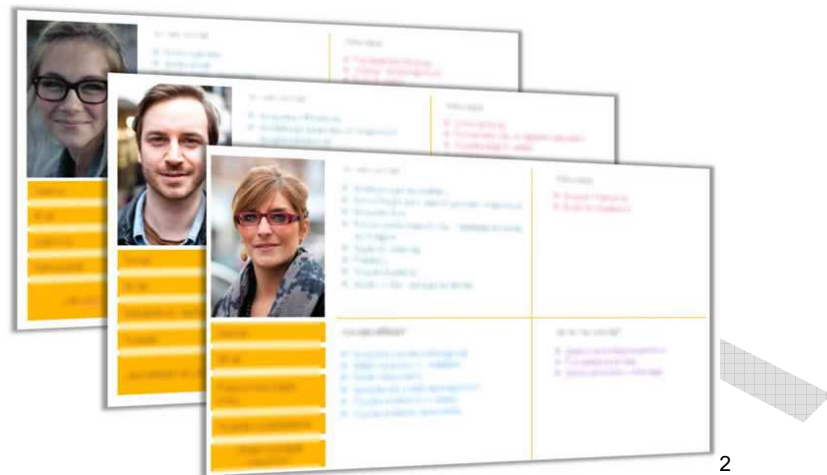
La técnica que hoy en día conocemos como "Persona", fue creada por el desarrollador de software Alan Cooper¹. Los primeros conceptos datan de 1983, cuando comenzó a usar prototipos utilizando datos de entrevistas informales con usuarios. Esto fue decantando en pensar como un usuario específico en lugar de una generalización y se popularizó en el mercado de la tecnología y negocios con su libro *The Inmates are Running the Asylum* (1999).

El principio se basa en definir un tipo de usuario del sistema, creando un personaje que lo interprete, de esta manera no pensamos en un rol sino en un usuario como individuo en particular. Esto es posiblemente su mayor diferencia con otras herramientas ya conocidas tales como los casos de uso o historias de usuario que están pensadas para un rol (denominado "actor" en el caso de los primeros).

Este personaje que creamos es una representación de objetivos y comportamiento hipotético de alguna persona que creemos usuario. Esta información suele obtenerse de entrevistas capturando sus características principales, metas, motivaciones, habilidades, entrenamientos, capacidades, contexto socioeconómico, etc.

Para un producto debemos generar múltiples personas, pero siempre debemos hacer foco en una que consideramos la más habitual.

¹ Referente sobre el tema, autor de diversos artículos y libros



Esta técnica probó ser tan efectiva en el diseño de nuevos productos que excedió el ámbito del software siendo utilizada en diseño orientado al usuario de variados tipos de productos. Algunos de sus beneficios más comunes son:

- Facilita la priorización basado en que tan bien satisface las necesidades de una o más personas.
- Brinda una cara "humana" para generar más empatía por los usuarios que usaran nuestro producto.
- Ayuda al equipo de elaboración a compartir un consistente y específico grupo de usuarios, facilitando alinear el contexto sobre el cual deben trabajar.
- Suelen ser muy efectivas para crear un script con los cuales "navegar" un story mapping (lo veremos en detalle más adelante) y encontrar huecos u omisiones.

En su libro, Alan Cooper sugiere tener en cuenta lo siguiente:

- No se deben inventar personas, sino descubrirlas como un subproducto del proceso de investigación de requerimientos
- Escribir personas específicas evitando la generalización, ya que esta última puede flexibilizarse y/o adaptarse, en cambio es el diseño del producto el que debe ser flexible y pensarse para ese usuario.

² <http://usabilitygeek.com>

- Se necesita conocer los objetivos de las personas, para saber lo que el sistema debe y no debe hacer.
- En ocasiones puede ser útil identificar personas "antagónicas", o sea personas para las cuales no estamos diseñando y así poder validar límites de alcance.
- Una persona primaria es alguien que debe ser satisfecho, pero no puede ser satisfecho por una solución diseñada para otra persona.
- Si se han identificado más de tres personas primarias es posible que el alcance sea demasiado largo.
- El número de personas a identificar debe ser finito, se debe limitar los tipos de personas para los cuales se diseña el producto.
- Crear personas basadas en stakeholders reales y asociarlos a PBI's del Backlog. De esa manera si surgen preguntas es fácil saber a quién referenciar.

Template

Nos podemos encontrar con decenas de templates, y puede utilizarse uno customizado a la situación. En lo personal he encontrado las características principales de este template suficientes en la mayoría de los casos.

Persona (Nombre y foto)		Descripción de las características principales de la proto - persona. Debe ser lo mas detallada posible para facilitar tomar el personaje.	
		Motivaciones	Molestias
		i) ii) iii)	i) ii) iii)
Perfil			
Edad		Personalidad Introvertido ————— ————— Extrovertido Analítico ———— ————— Creativo Conservador ————— ————— Conservador Pasivo ————— ————— Pasivo	
Ocupación			
Contexto socio-econo			

User Journey (viaje del cliente): Describe una línea de tiempo de cómo vive el cliente su experiencia, con su situación actual. Muestra la experiencia que está teniendo el cliente. Viajes o Experiencias típicas del cliente son: Todos los eventos que suceden cuando un cliente quiere utilizar un servicio o producto (esto incluye desde el alta u obtención, utilización, reclamos, hasta baja o descarte). En

los viajes se ven los eventos relevantes en forma ordenada por dependencias y con una descripción del impacto en el cliente, positivo, neutro o negativo.



“Si no pensamos quiénes son nuestros usuarios, y cómo son ellos, es muy difícil que usen nuestro producto”

UTN.BA

3. El Rol del Product Owner

El Product Owner es la persona con la responsabilidad final en el liderazgo del producto y que debe servir de medio para lograr que el equipo de elaboración construya el producto requerido por los interesados y los usuarios.

Debe liderar de la planificación de Producto, para garantizar que estas planificaciones mantengan un horizonte alineado. Asegurarse de la realización de los procesos de inception, mapeo de historias de usuario (veremos estos términos en detalle más adelante), definición de un producto mínimo viable (conocido comúnmente como MVP) y Roadmap así como también mantener un backlog refinado, actualizado y validado para un ritmo de construcción constante y en efectivo contacto con el equipo de elaboración.

Responsabilidades de un PO

Las responsabilidades varían en alcance de acuerdo a si hablamos de un producto incipiente o que aún se encuentra evolucionando activamente o alguno que haya alcanzado la madurez. Obviamente la primera opción es la más demandante. A medida que avancemos en la descripción incluso podría llegar a creerse que una sola persona puede encontrar dificultades para manejar todas esas responsabilidades o no tener todas las características (luego bajaremos a detalle), pero cabe destacar que nunca debe realizar esto en soledad sino en colaboración con el equipo y/o stakeholders, también pudiendo compartir la responsabilidad escalando el rol como veremos luego.

Gestión económica

El Product Owner es responsable de asegurarse que se tomen buenas decisiones económicas, sabiendo aprovechar los recursos de la organización para maximizar el valor

Este punto es de fundamental importancia para definir los trade-off en alcance, fecha, presupuesto y calidad a medida que se obtiene información de avance y de contexto. Así como también definir el tamaño correcto del release balanceando entre magnitud del gasto e impacto al negocio.

El Product Owner es el encargado de asegurarse que un buen retorno de la inversión (ROI) y un buen Product Owner debe cuidar los recursos de la organización como si fueran propios.

Refinamiento, priorización y mantenimiento del backlog; Estas tareas pueden ocupar un gran porcentaje del tiempo, en ellas se construyen los ítems del Product Backlog, refinan, negocian, se validan hipótesis y se priorizan. Esto no significa que el escriba todos los ítems, pero si es el responsable final por el contenido.

Características de un Product Owner

En general la persona a ocupar este rol debe ser un visionario con capacidad para guiar al equipo en llegar a ese horizonte, lo cual requiere de un set bastante variado de características

Habilidades en el dominio

Es difícil ser un Producto Owner efectivo siendo nuevo en el dominio (y contexto), poder definir prioridades y/o adelantarse a riesgos y validaciones. Si no conoce puede tornarse en una tarea llena de incertidumbre, por eso es valioso que la persona con el rol posea experiencia que facilite la toma de decisiones y si conoce también el contexto en el que se encuentra podrá moverse con mayor facilidad. Igualmente, un PO experimentado valida sus decisiones con el comportamiento del usuario real y se adapta en consecuencia.

Habilidades de comunicación y negociación

Un PO debería ser la voz del usuario, lo cual requiere de una buena relación con los stakeholders (los cuales pueden tener conflicto en las prioridades y requerimientos) y el equipo de construcción, para lo cual debe tener una participación activa en la gestión con el objetivo de obtener compromisos de manera clara generando confianza, transparencia y generando consenso. Esto lo beneficia teniendo múltiples puntos de vista y experiencias que generan mayor compromiso y robustez en el proceso.

Poder de decisión

Un Product Owner (justamente como su nombre lo indica) debe tomar "propiedad" del producto en cuestión y tener poder de decisión para definir y tomar decisiones. Si bien debe buscarse consenso, en ocasiones debe ser el encargado de establecer definiciones de acuerdo a lo que considera más prioritario o mediar para destrabar conflictos de intereses y/o de alcance. También es el encargado de mantener un balance entre el negocio y el lado técnico para lograr maximizar la entrega de valor de manera sostenible.

Responsabilidad y compromiso

El Product Owner es el principal responsable de que los recursos se están usando de manera eficiente para entregar valor pronto al usuario. En su rol el Product Owner puede repriorizar y refinar el backlog e incluso cancelar el desarrollo por completo.

Entusiasta y crítico

Para cumplir el rol de manera efectiva, debe tener entusiasmo y motivación, sumados a una visión de un producto que crea que realmente beneficia al usuario y cliente y vale la pena invertir en él.



Compartiendo esto con los involucrados para generar una activa participación y energía. La contracara de esto es que demasiado entusiasmo puede hacer que se tapen problemas u oportunidades, por lo tanto, la cuota de crítica es fundamental para el equilibrio.

Informado e intuitivo

Un buen Product Owner debería estar constantemente testeando las afirmaciones y procesando el feedback (en lugar de opiniones) para la toma de decisiones. Este accionar baja el riesgo y evita depender solo de su opinión e ideas. Obviamente siempre podemos tomar decisiones luego de probar cada opción, y como hemos visto en la historia de los productos exitosos, estos deben complementarse con intuición e imaginación para nuevas ideas.

Tipos de Product Owner

De acuerdo al nivel de responsabilidades asignadas Roman Pichler realiza una diferenciación en dos tipos que resulta ser muy práctica: "Gran Product Owner" y "Pequeño Product Owner". Esta diferenciación por "tamaño" tiene que ver con los niveles de propiedad del producto. Un "gran" Product Owner es el "dueño" de todo el producto, mientras que un "pequeño" Product Owner es responsable de los detalles del producto, cumpliendo una función más operativa.

La visión describe la razón o motivo por el cual existe el producto, la estrategia cubre la estrategia seguida para el producto, su roadmap y modelo de negocio mientras que la táctica se refiere a los detalles del producto tales como épicas e historias de usuario, mock-ups, escenarios, diagramas y demás ítems que generalmente se incluyen en el backlog. Esta distinción, si bien no es nueva, es importante destacarla debido a lo habitual que se ha vuelto hacer que las asignaciones de Product Owner hagan foco solo en la táctica, lo cual no sería particularmente problemático si alguien más se ocupa de la visión y estrategia y se trabajara con una comunicación muy fluida. Lamentablemente este no es siempre el caso y sin darnos cuenta podemos estar dejando librado al azar parte de las responsabilidades.

La ventaja de ser un gran Product Owner es que controla todos los aspectos del producto, al no haber necesidad de traspasos debería existir más consistencia en las decisiones. La dificultad se encuentra en el desafío que representa para una persona tomar todas estas responsabilidades ya que requiere de una variedad grande de habilidades y una carga considerable en casos de productos grandes y/o en gran crecimiento. Para esto es importante el involucramiento del equipo para colaborar en el armado del backlog e hipótesis.

Ser un pequeño Product Owner permite enfocarse en el Product backlog y los detalles del producto, esto también puede ayudar a evitar el exceso de carga. Pero las responsabilidades de llevar adelante la estrategia y visión deben ser tomadas por alguien y tener una colaboración muy efectiva para

alinearse con la táctica, de otro modo se puede sufrir los trasposos, tener demoras, pérdida de conocimientos, decisiones inconsistentes, confusiones y solapamientos.

Product Owner	Beneficios	Contras
Grande	Rapidez y consistencia en la toma de decisiones	Requiere una diversa variedad de habilidades y conocimientos. Potencialmente gran carga laboral.
Pequeño	Mayor foco y grado de especialización en las tareas	Transferencias de conocimientos y objetivos. Potenciales retrasos y pérdida de conocimiento Inconsistencia en la toma de decisiones.

Como puede verse ambas variantes de rol tienen ventajas y desventajas, y depende de la necesidad la conveniencia de cada uno. Suele entenderse que un Product Owner “grande” es beneficioso cuando tenemos un producto joven que está evolucionando rápidamente. Una vez maduro y/o estable suele ser útil la utilización de un Product Owner “pequeño” para compartir la responsabilidad de carga laboral y facilitar el escalamiento. Cabe destacar que la utilización de esta desagregación requiere de una fuerte comunicación entre las personas que ocupan estos cargos, recordando siempre que la estrategia debe dirigir la táctica, y esta última influenciar a la primera.

4. Product Owner vs Product Manager

Unas de las diferencias que suele haber implementado un nuevo Rol es compararlo con otro existente, y cambiarlo.

Product Owner sin poder de decisión

Este tipo de Product Owner carece de autoridad, lo cual puede deberse a diversos motivos, por ejemplo; no tiene la atención en la gestión, no tiene la confianza de la gerencia, recibió el rol delegado del responsable solo para seguimiento, pero sin la responsabilidad, etc. La consecuencia es que se dificulta cumplir el rol de manera efectiva para alinear al equipo, transmitir la visión, gestión de stakeholders o la priorización o exclusión de requerimientos del backlog del release.

Product Owner sobre-exigido

Este tipo de Product Owner rápidamente se convierte en un cuello de botella y frena el avance del proyecto. El síntoma más común es no estar disponible para atender sus responsabilidades con el equipo de elaboración, participando de las ceremonias, clarificando dudas y compartiendo la visión que tiene del producto. Una causa común de esta falta de disponibilidad se da cuando el rol Product Owner para ese producto es solo una de tantas tareas asignadas compitiendo por tiempo y atención o cuando el Product Owner tiene a su cargo demasiados productos o equipos. En este caso por un lado se debe entender a nivel organizacional las implicancias del rol y la carga que tiene para tener una asignación acorde, y por otro el equipo también debe recordar la necesidad de autogestionarse para no requerir por demás del PO asumir su participación en la propiedad del producto.

Product Owner Parcial

En muchas organizaciones se dividen las responsabilidades del PO entre varias personas, la manera más común es la división de Product manager y Product Owner siendo el primero el encargado de la visión y estrategia y el segundo de la táctica o día a día del equipo (describimos esto en detalle con anterioridad), si bien útil en algunas ocasiones se puede encontrar con problemas en el traspaso y en la falta de autoridad (que ya describimos).

Product Owner Distante

El Product Owner puede estar distante del equipo de distintas maneras, en otra habitación del mismo edificio, en otra localidad, país o incluso continente. Pero el impacto puede ser el mismo en todos los casos, en los cuales no existe confianza, alineamiento, se pierde información y resulta en avance lento o pobre (si lo hay). En IT es práctica común hasta en la actualidad el envío de definiciones documentadas a un equipo de construcción ubicado en cualquier otro lugar del mundo esperando que luego de eso se obtenga software funcionando tal como se esperaba.

Si recordamos uno de los principios ágiles dice "La manera más efectiva y eficiente de comunicarse en cara a cara". La presencia, confianza y buena comunicación cara a cara es fundamental para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Product Owner Proxy

Este tipo de Product Owner se da cuando la persona cumpliendo las tareas del rol no es realmente la persona que toma estas decisiones ya sea por tener un Product Owner distante, sobrecargado, parcial, no participativo, etc. La persona asignada como "proxy" puede ser muy aplicada en sus tareas, pero esta separación suele traer acarreadas demoras en las decisiones, retrabajo ante diferencia de opiniones o criterios, malas comunicaciones o fallas en la priorización lo cual impacta en menor productividad, desmotivación y conflictos.

Comité de Product Owner

Este tipo de caso sucede cuando tenemos un grupo de Product Owner sin nadie a cargo del producto en sí que se encargue de generar una meta común y facilitar la toma de decisiones. Hay una vieja frase que dice "si se quiere que algo no se haga, creen un comité", y en este caso aplica ya que este tipo de Product Owner suele resultar en reunión eternas con conflictos de intereses constantes, idas y vueltas que implican que en general no haya un avance real, y la estrategia pueda ser cambiante generando desmotivación y pérdida de la visión (si es que alguna vez existió).

Product Owner sin conocimiento de las técnicas de construcción

En las metodologías ágiles insistimos por la inclusión del negocio en los equipos, por lo tanto la participación de ellos en los mismos no debe verse como un problema sino como una oportunidad que el equipo debe aprovechar y asumir el compromiso de colaborar con él para facilitar la aplicación de las practicas requeridas para la generación de las historias y mantenimiento del backlog con el coaching correspondiente (muy importante aquí el scrum master/agile coach en el acompañamiento).

Product Owner sin conocimiento del negocio

Este caso es más grave que el anterior, suele darse cuando se generan nuevos equipos y el rol se asigna sin un claro conocimiento de la implicancia del rol, a alguien que no posee las características necesarias y particularmente la manera de trabajo del usuario. En este caso puede mitigarse teniendo contacto fluido con las partes del negocio siendo su funcionamiento más similar a la del tipo proxy.

UTN.BA

5. Fases del Ciclo de Vida del Producto

Los productos (al igual que todo organismo y entidad del mundo real) tienen un ciclo de vida que se lo suele dividir en cuatro etapas:

1. El lanzamiento del producto: el momento donde el producto sale al mercado. El volumen de ventas es bajo dado que no es conocido.
2. El encuentro de su lugar en el mercado (Product/ Market Fit)³; Es el momento en que el producto encuentra la manera de satisfacer un mercado fértil para su expansión. Normalmente se establecen métricas para saber cuándo alcanzamos este hito. Algunos ejemplos pueden ser:
 - Comparación de la participación en el mercado.
 - La regla del 40%, en la cual al menos ese porcentaje de clientes considera un "debe tener" el servicio o producto.
 - Métricas Analíticas, en esta métrica (muy común para productos web) se utilizan valores clásicos de análisis web (Analytics), % de rebote, duración de las sesiones, re-visitas, etc.
 - Métricas propias.
3. La madurez, Es el periodo donde ya tenemos un producto establecido en el mercado, con una cuota de clientes estables y ya tenemos implementadas el grueso de las funcionalidades esperadas del producto. En esta etapa el crecimiento es mucho menor.
4. Un posible rejuvenecimiento, Al llegar una meseta de crecimiento puede tener un relanzamiento con cambios que nos generen una nueva etapa de crecimiento de clientes. Esto puede ser por ideas de nuevas funcionalidades para los clientes actuales o nuevos segmentos a incluir o por el aprovechamiento de una nueva tecnología disruptiva.
5. El final de su vida, Es cuando el producto deja de generar un margen de ganancia atractivo o sustentable y se procede a sacar del mercado.

³ Marc Andreessen.

6. Roadmap de Producto

El objetivo del Roadmap es comunicar cómo irá evolucionando un producto a lo largo del tiempo según la información actual. Este pronóstico de como el producto puede evolucionar permite tener una sensación de continuidad y propósito. Ayudando a priorizar decisiones, calmando ansiedades y organizar la relación del producto con el contexto. Permitiendo estar alineados con los involucrados y negociar por los recursos requeridos para realizar ese camino.

Seguramente todos los han visto de alguna u otra manera, mostrándose en diversos formatos, desde los tradicionales diagramas gantt, pasando por gráficos con flechas, líneas y señales.

UTN.BA

7. Planificación Ágil de Releases

Como vimos en el apartado anterior, al construir un Roadmap generamos una expresión de la estrategia de nuestro producto a largo plazo (generalmente para un intervalo mayor a un año), a muy alto nivel que nos permite visualizar los hitos o segmentos en las cuales dividimos este "viaje" que estamos planificando.

Para seguir con un ejemplo en esa línea, si nos imaginamos planificar un viaje por Europa, uno puede tener en el Roadmap los vuelos que estará realizando para inicio y finalización de todo el viaje y sus escalas, dejando como segmentos menores las visitas a realizar entre ellos, dado que contamos con mayor tiempo para planificarlas en detalle y nos permitimos mayor flexibilidad para decidir al momento de avanzar en ellas, pudiendo tener prioridades y/o condiciones para cada caso e incluso opciones para cambios sobre la marcha. Estos segmentos más pequeños dentro del Roadmap en el mundo de la gestión de producto los solemos denominar releases y las describimos en esta etapa indicando los objetivos y/o funcionalidades esperadas para cada uno (como vimos anteriormente).

El plan de release expresa como se espera alcanzar los objetivos con definiciones más concretas, suelen incluirse varios dentro de un Roadmap y teniendo un plazo de entre 3 y 6 meses. Para describir las definiciones tácticas que pensamos incluir, usualmente se utilizan Historias de usuario o Épicas (veremos los términos en detalle más adelante) que nos den una perspectiva del alcance que estamos pensando.

Delivery versus Discovery

Existen dos ciclos en la creación de todo producto (muchas veces mencionados como track o trenes); primero "descubrir" lo que necesitan los usuarios, para obtener eso se requiere al menos un mínimo de exploración previa para saber que hipótesis son las más riesgosas o tener una orientación hacia donde ir, en segundo lugar está el más conocido o sobre el cual se suele dedicar más esfuerzo de gestión, que es la "entrega" o construcción (conocido como "Delivery") cuya tarea principal es entregar producto de calidad y escalable.

Es muy común que estos 2 grandes ciclos sean vistos como etapas secuenciales, que una vez realizado el primero genera un resultado que alimenta al proceso de construcción (conocido como

hand-off) y se desentiende del mismo. *Esto en toda gestión de producto moderna debe evitarse enfáticamente, nunca deben verse como etapas disjuntas entre sí.*

¿Quién hace el trabajo de discovery? ¿Quién hace el trabajo de delivery?

Ambas preguntas se responden con la misma respuesta: Equipo multi-funcional y auto-organizado, el cual es el equipo que debe tener a su cargo el producto. Esto permite que ambos ciclos se retroalimentan entre sí y utilicen las habilidades de los participantes.

¿Este tipo de enfoque no genera retrabajo?

Si consideramos que realizar ajustes sobre una funcionalidad de acuerdo al aprendizaje empírico no es valioso podríamos verlo como retrabajo, en lugar de invertir meses en tener una versión "final", pero sería lo mismo que decir "*si nunca aprendo nada, nunca debo cambiar mi producto*" que es condenarlo a muerte ya que ningún producto exitoso considera estar en su versión "final" hasta que entra en desuso. No queremos maximizar la "eficiencia" para implementar ideas que nadie validó, en forma de productos que nadie necesitaba. Sino que buscamos acortar el ciclo (y reducir el costo) entre la idea y la entrega de valor (o validación de esa idea). Y no está "validado" hasta que lo usan clientes reales, en el mundo real, con resultados de negocio reales⁴

Debemos siempre elegir lo asumido, riesgo o pregunta que más nos asusta e identificar el experimento para aprender, luego hacerlo y utilizar ese aprendizaje para implementar los cambios que sean necesarios⁵.

⁴ Marty Cagan, Discover vs Delivery

⁵ Jeff Patton, Dual Track development

8. Business Agility

Business Agility (Agilidad Empresarial) es la habilidad organizacional para cambiar, aprender y pilotear una estrategia de negocio de manera tal que se pueda entregar rápidamente y aprendiendo en el proceso. Es la aplicación de “Agile” en la estrategia organizacional.

De la misma forma que existe el Manifiesto Ágil, en 2017 tres⁶ gerentes de negocio experimentados dieron origen al Manifiesto de Agilidad Empresarial, o Business Agility Manifesto (<https://busagilitymanifesto.org>).

Se trata de un documento que define:

1. Prefacio (Foreword)
2. Directiva Primaria (Prime Directive)
3. Imperativos de Gestión (Management Imperatives)

Prefacio (Foreword)

Define el contexto actual como la “era del conocimiento” e indica que de la misma manera que en su momento la revolución industrial generó cambios profundos en los cuales las organizaciones debieron adaptarse para sobrevivir, actualmente ocurre lo mismo producto de la evolución tecnológica y de la información

Directiva Primaria

Esencialmente define que todas las iniciativas deben DE FORMA DEMOSTRABLE alinearse con los Imperativos de Gestión.

1. Cambio Perpetuo
2. Agilidad en las Soluciones de Negocio
3. Creación de Valor de Negocio
4. Cadena de Valor
5. Conocimiento del negocio

⁶ Roger T. Burlton, Ronald G. Ross, & John A. Zachman



6. Gestión del Conocimiento del negocio
7. Conocimiento del Negocio (Base) : Explícitamente
8. Única fuente de verdad para el Conocimiento del negocio
9. Integridad en el Negocio
10. Estrategia del Negocio

Imperativos de Gestión

1. Facilitar el cambio en el negocio
2. Crear valor
3. Implementar estrategias de negocios
4. Proveer seguridad
5. Asegurar sostenibilidad
6. Gestionar el riesgo del negocio
7. Fomentar la innovación apropiada o el control
8. Habilitar la colaboración
9. Optimizar los recursos
10. Administrar el conocimiento



Conclusiones

El rol del Product Owner es clave para co-crear valor con los clientes, este rol debe validar sus hipótesis de valor con datos obtenidos del cliente para mejorar el producto. Nada sirve desarrollar un producto, o varias funcionalidades que los clientes que apuntamos no valoran. El mejor feedback que podemos obtener de los clientes, es que usen el producto como si fuera parte de ellos, que se sientan orgullosos de tenerlo y lo recomienden a otras personas sin que nadie le pida hacerlo. El Product Owner no debe apuntar a menos.

UTN.BA



Bibliografía utilizada y sugerida

<https://www.scrumguides.org/>. (2019). Retrieved from <https://www.scrumguides.org/>.

Institute, P. M. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK 6th. Project Management Institute.

Institute, P. M. (2017). Agile Practice Guide. Project Management Institute.

Institute, P. M. (2018). Organizational Project Management Maturity Model. Project Management Institute.

Nir, M. (2017). The Agile PMO. Amazon Digital Services.



Lo que vimos:

- Introducción al Product Ownership



Lo que viene:

- Frameworks para la resolución de problemas e Innovación

