



PROPULSORIO™

Propulsorio es un proyecto de

 SEMBRAMEDIA



Velocidad

gracias al apoyo de

Luminate
Building stronger societies

ICFJ

Índice

Unidad 01

El rol de product manager en medios como nexo entre el periodismo y el negocio.5

- 1.1. ¿Por qué esta guía, por qué producto y por qué ahora?5
- 1.2. Qué es Producto y por qué es importante6
- 1.3. Qué es y qué hace un Product Manager8
- 1.4.Cuál es la diferencia entre un Project Manager y un Product Manager12

Unidad 02

El usuario es el casillero de salida16

- 2.1 Investigación de usuarios o user research16
- 2.2 Técnicas de investigación de usuarios: entrevistas, cuestionarios, grupos focales17
- 2.3 Definición de audiencia y público objetivo22
- 2.4 Definición del problema o necesidad23
- 2.5 Dimensión problema vs. dimensión solución23
- 2.6 Propuesta de valor24

Unidad 03

Cómo encarar la estrategia de Producto por etapas28

- 3.1 Design Thinking28
- 3.2 Producto Mínimo Viable (MVP)30
- 3.3 Experimentación estructurada31
- 3.4 La visión y misión del producto31
- 3.5 Infraestructura tecnológica (plataformas y tecnología)32
- 3.6 *Roadmap* de producto33
- 3.7 Definición de Indicadores clave de rendimiento o Key Performance Indicators (KPIs)34

Unidad 04

Diseño de producto: cómo pasar de la idea a la realidad	37
4.1 Estructura de producto: arquitectura de la información	37
4.2 Tono del Producto	38
4.3 Diseño de interfaz y experiencia de usuario (IU/UX).....	39
4.4 Patrones de diseño.....	39
4.5 Prototipado (sketch, wireframe y mockups).....	40
4.6 Prototipo interactivo	42
4.7 Pruebas de usabilidad	42

Unidad 05

Lo perfecto es enemigo de lo posible, ilancemos!	46
5.1 Estrategia de lanzamiento	46
5.2 Estrategia de promoción	48
5.3 Responsabilidades post-lanzamiento.....	49

Unidad 06

Cómo definimos el éxito (o el fracaso) de nuestro producto	53
6.0 Decidir en función de los datos	53
6.1 Análisis cuantitativo	54
6.2 Análisis cualitativo	54
6.3 Cómo comunicar performance (partes interesadas y equipo)	55
6.4 Cómo diseñar un buen dashboard o panel de métricas.....	56
6.5 Iteración: testeo y mejora	57
6.6 Backlog y priorización	58

Unidad 07

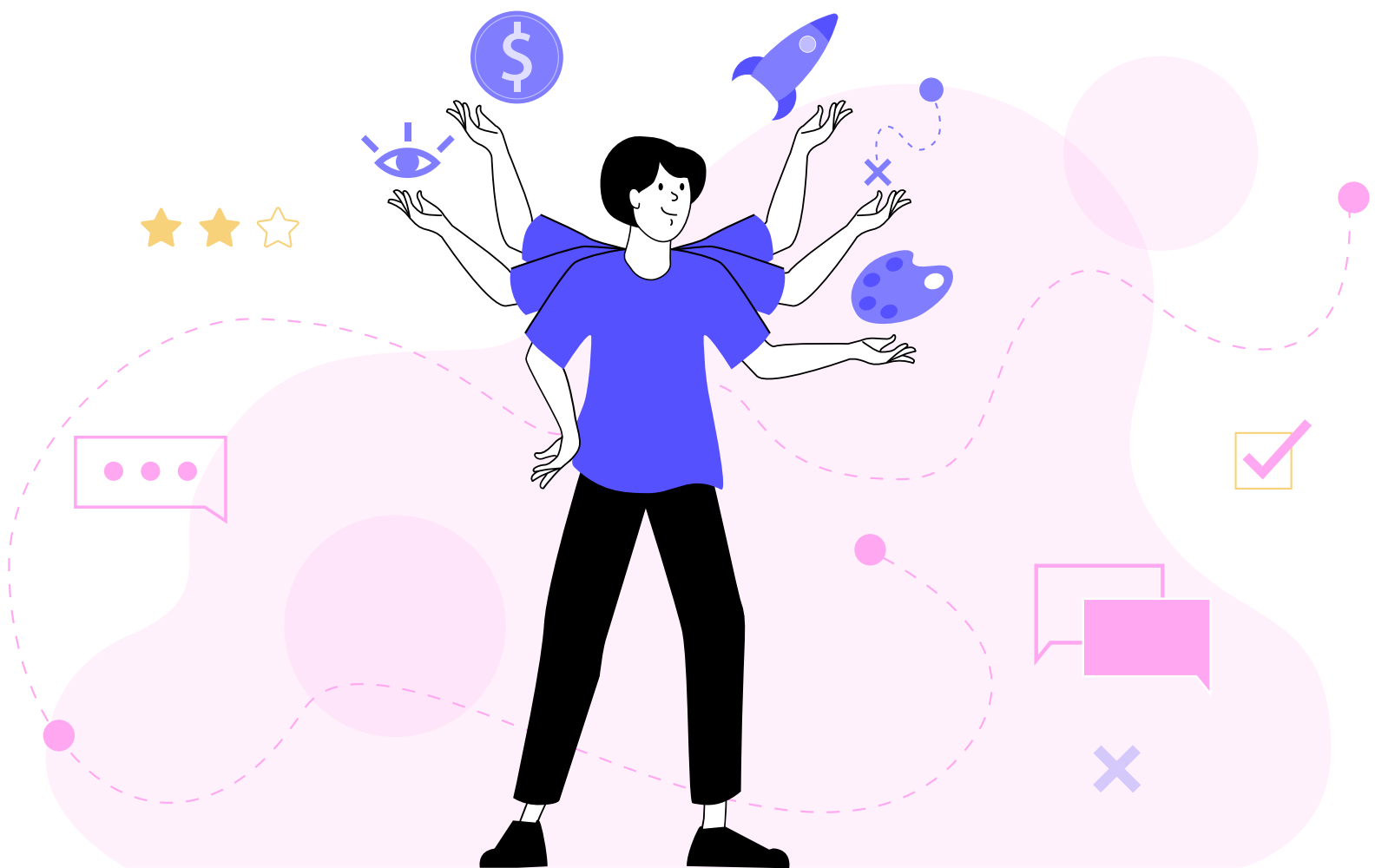
La sostenibilidad del producto	62
7.0 Modelo de negocio	62
7.1 Tipos de modelo de negocio	62
7.2 Relación del Product Manager con lo comercial	64
7.3 Presupuesto y estructura de costos	64

Unidad 08

El Product Manager como líder	69
8.1 El valor de las habilidades sociales o cómo ser acercarse a todos, no forjar enemistades, ser firme, convencer y no morir (o ser asesinado) en el proceso.	69
8.2 Cómo tener comunicaciones efectivas y priorizar en conjunto	69
8.3 Construir producto al construir equipo.....	70
8.4 Sé un comunicador efectivo y transparente	71
8.5 Documentación	72
8.5 Reestructuración de procesos.....	72
8.6 Construcción de una cultura de producto	73
AGRADECIMIENTOS.....	76

El rol de product manager en medios como nexo entre el periodismo y el negocio

¿Por qué es clave el rol del product manager?, ¿cuáles son sus principales desafíos y cómo puede contribuir tanto a la sustentabilidad de los medios como a lograr un mayor impacto periodístico?



El rol de product manager en medios como nexo entre el periodismo y el negocio.

1.1. ¿Por qué esta guía, por qué producto y por qué ahora?

¿Qué está pasando?: Para Podríamos contar qué no está pasando y sería más eficiente. En una versión corta: no hay medio que no esté enfrentando una crisis de supervivencia.

Casi sin que nos diéramos cuenta, un niño en TikTok fue más atrapante que el principal columnista, un gatito que estornudaba era más visto que una cobertura de guerra. Internet se transformó en nuestra mejor herramienta y nuestro mayor desafío: los medios dejaron de tener el monopolio de las audiencias y perdieron a los anunciantes.

Veámoslo en detalle:

- **Desconexión y pérdida de audiencia.** Los medios que no han podido adaptarse plantean una relación unidireccional emisor-receptor. Pudo haber funcionado muy bien por los últimos cien años donde no había una necesidad de intercambio entre los medios y su comunidad, pero hoy las audiencias priorizan un consumo interactivo. Las plataformas existentes ofrecen esa interactividad y, además, sumaron sofisticada tecnología publicitaria, una mezcla perfecta entre anunciantes y audiencias.
- **Desinformación y pérdida de confianza en los medios.** “Comenzó a leer un artículo sobre producto, pero no te imaginas con lo que se encontró”. ¿Cuántos títulos hemos visto escritos de esta manera? Al mantener los ingresos atados a impresiones o apariciones de banners de publicidad y clics para poder competir con las plataformas, algunos medios recurren a prácticas de “todo vale” con tal de captar la atención de la audiencia. ¿Resultado? Títulos engañosos, conexiones falsas y contenidos manipulados.
- **Cierres de medios y alto volumen de despidos.** Muchos medios están entrando en una espiral descendente hacia el infierno: sin audiencia, no hay anunciantes; sin anunciantes, no hay dinero; sin dinero, no hay talento; sin talento, no hay audiencia; sin audiencia, no hay anunciantes.... Resultado: cierres, despidos y condiciones precarias que provocan la pérdida de voces representadas en la agenda, que se produzcan menos contenidos independientes que defienden y empoderan a la ciudadanía.

En qué enfocarse: La buena noticia es que nunca tuvimos tantas oportunidades para

aprender a crear nuevos contenidos y para buscar nuevas audiencias. Pero también nos obliga como generadores de productos a cambiar la forma de pensar: como nunca, tenemos que poner el foco en el usuario, en sus nuevos hábitos de consumo, en comprender las diferentes plataformas que aparezcan. En definitiva: necesitamos generar experiencias relevantes de información.

La hora de la verdad: algunos medios de comunicación adoptaron una posición reactiva. Como un boxeador que levanta la guardia luego de que fue golpeado y mareado pensaron “ahora no me pegan más”. Es así que los medios crearon contenidos para distintas redes sociales, adoptaron tecnologías y exploraron nuevas fuentes de ingresos. En muchos casos, el ritmo acelerado del cambio produjo una desconexión comunicacional y desbalances de conocimiento entre las áreas de contenidos, tecnología, diseño y comercial.

Propuesta de solución: no podemos seguir hablando de “los de sistemas”, “los programadores”, “los de diseño” o “los de redacción”. Necesitamos eliminar “los de” para que todos los participantes de un medio puedan pensar y crear productos informativos monetizables. Para alinear a todas estas áreas, para articular las distintas áreas y enfocarnos en crear valor para el usuario, aparece el rol de Producto.

Pregúntate: ¿puedes definir casi sin pensar cuál es la audiencia objetiva de tu medio? ¿Tienes problemas para decidir qué contenidos crear, arreglar o mejorar para productos ya existentes? ¿Tienes dificultades para alinear a las diversas áreas en un mismo objetivo? ¿Crees que se toman decisiones exclusivamente por instinto? ¿Te cuesta establecer prioridades? ¿Respondiste que sí a casi todas las preguntas y no sabes qué hacer? No te sientas mal: tú o tu organización están necesitando aprender sobre Producto y estamos aquí para ayudarte.

¿Mejor? Entonces puedes arrancar por la siguiente unidad ;)

1.2. Qué es Producto y por qué es importante

Origen: Si bien todo medio periodístico es un producto (un blog, un sitio, una revista, un programa de radio, un podcast son diferentes productos), el mundo de las comunicaciones nunca se consideró a sí mismo un producto sino más bien casi, “un arte”. En cambio, la masividad de la industria tecnológica y su orientación al negocio, hizo que el área de producto fuera muy relevante.

Es así que por contagio o por metamorfosis de los medios en productos más relacionados a la tecnología, el área de producto comienza a desarrollarse con el objetivo de aliviar tensiones, resolver problemas de comunicación y alinear objetivos entre los distintos equipos involucrados en el desarrollo de productos digitales. En el último tiempo, los medios de comunicación sumaron áreas o roles de Producto para reconciliar el negocio, la tecnología y el buen periodismo.

Qué es: Si queremos una definición de diccionario podemos decir que es una función en la intersección de las áreas editoriales, de tecnología, de diseño y de negocio, que se asegura de manera activa de que todos los productos ofrecidos resuelvan una necesidad de los usuarios, brinden una excelente experiencia y estén alineados a los objetivos de negocio.

O si quieres, puedes imaginar que el área de producto es como un barman que busca la combinación perfecta de todos los componentes disponibles para el mejor trago posible, un alquimista que busca la perfección probando nuevas fórmulas, un mago generando la pócima mágica entre cientos de combinaciones... pero en todos los casos podemos decir que es una persona muy pero muy paciente.

A la hora de la verdad: El concepto de Producto es transversal a toda la organización y termina siendo una filosofía aplicable a diversas situaciones más que una función. ¿Por qué? Porque requiere de empatía para conocer y resolver las necesidades de los usuarios, y de claridad para tener en mente la razón de ser de lo que se esté haciendo: el porqué del producto. Y sobre todas las cosas: necesita tener la capacidad para lidiar con áreas muy distintas dentro de una redacción.

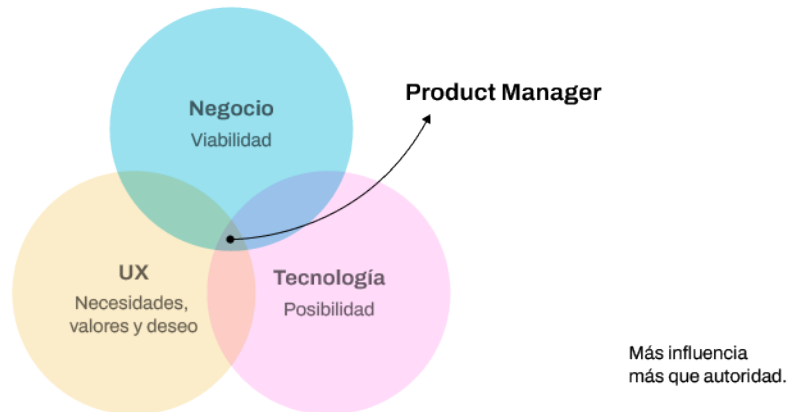
Dicen los que hacen: La pregunta “¿Qué es Producto?” aparece con frecuencia. Esto es porque además de ser un área relativamente nueva, Producto incluye una amplia variedad de responsabilidades y funciones que varían dependiendo de la empresa. Cada organización lo define en base a experiencias anteriores o a necesidades propias.

En detalle: Es importante diferenciar entre Producto como área y producto como lo tangible que se está desarrollando. Un producto es la suma de distintas funcionalidades que solucionan un problema. Un ejemplo de producto en medios sería un sitio de noticias. Como todo producto digital incluye distintas funcionalidades como artículos, comentarios, videos, etc.

Un producto busca cumplir con objetivos que pueden ser o no comerciales. Algunos medios tienen estrategias de productos con fines 100% comerciales, es decir, con el fin único de generar ingresos. Otros medios pueden tener en su estrategia el crecimiento de audiencia o el engagement, y que estos objetivos guíen la priorización de determinadas funcionalidades en el desarrollo de sus productos. En resumen: el resultado de un producto siempre debe ser medible. Más dinero, más tráfico, más audiencia, más páginas vistas, más engagement, menos “bounce rate”.

Por qué es importante: antes hablamos de la crisis de las empresas periodísticas. Cuando hay crisis es común que haya tensiones y, en medio de la desesperación, múltiples ideas y urgencia por implementarlas (un buen ejemplo es [la escena de simulacro de incendio en The Office](#)). Un equipo de Producto ayuda a acelerar la creación e implementación de nuevos productos y mejorar el rendimiento de los ya existentes, de manera más eficiente y estratégica.

El rol del Product Manager



CRÉDITO: WAN IFRA (FROM GAURAV SACHDEVA'S GUEST LECTURE: "PRODUCT MANAGEMENT")

1.3. Qué es y qué hace un Product Manager

Qué es: El Product Manager es el "CEO del producto". Esto quiere decir que es el responsable de la definición de la estrategia, visión, hoja de ruta y funcionalidades de determinado producto. Perdón, pero no encontramos otra manera de decir más veces la palabra producto. Por las dudas: producto, producto, producto. Ya está. Mejor.

En detalle: Para hacer su trabajo necesita analizar las condiciones del mercado y la competencia, y establecer una visión que se diferencie y entregue un valor único basado en las necesidades o problemas de los usuarios.

El Product Manager es el responsable de definir el "porqué", el "qué" y el "cuándo" del producto y comunicarlo de la mejor manera al resto del equipo para asegurarse de que todas las decisiones a lo largo del desarrollo, estén alineadas con la propuesta única de valor.

Más allá de las responsabilidades, el rol implica entender los intereses y necesidades de todas las áreas, escuchar los problemas de un lado y encontrar soluciones en otro. Como un director de orquesta, busca constantemente armonizar entre "músicos" que siempre quieren hacer un solo. Como una figura paterna / materna, es responsable de controlar el estado emocional de los equipos y resolver las dificultades en las relaciones con el producto, con sus colegas y con las otras áreas. En definitiva: busca sinergias, que el todo sea mayor que la suma de las partes y que los involucrados estén comprometidos con el producto y sus objetivos. Y también tiene que comer y dormir, aunque después de todo esto no hay mucho tiempo más.

En qué se enfoca: Si hay algo que un Product Manager tiene que hacer mejor que nadie, es entender y escuchar a la persona más importante en ese rol: no son los compañeros, no son los jefes, no son los dueños del medio: las personas más importantes siempre son

los usuarios: ¿Qué necesidades tienen? ¿Con qué problemas se encuentran? ¿Qué ideas tienen para mejorar el producto? El Product Manager es responsable de interpretar estas cuestiones para definir los cambios y mejoras a realizar y garantizar un producto valioso para los usuarios.

Cómo funciona: No existe un título universitario de Product Manager, ni existe una única carrera para llegar a serlo. En las distintas organizaciones encontrarás Product Managers con trayectorias muy diferentes. Algunos vienen de tecnología, otros de diseño, otros de negocio, otros de la propia redacción. Algunos, incluso, tienen oscuros pasados por los que nadie se atreve a preguntar. Pero hablando en serio: no hay un perfil que sea mejor que otro, cada uno aporta más valor en su área de experticidad y tiene puntos débiles que se pueden compensar con un buen armado de equipo.

A la hora de la verdad: Si bien no es determinante que quien ocupe este cargo en un medio haya estudiado una carrera relacionada al periodismo, en la práctica puede ser algo muy valorado por el resto de la redacción. Haber estado “en la trinchera” y entender los problemas y desafíos del día a día hace que, en estos casos, el Product Manager sea escuchado con menor resistencia.

Qué se necesita: Aunque las responsabilidades varían en cada organización, las características comunes del rol son:

- **Saber de tecnología, diseño y negocio:** Este es uno de los puntos de mayor polémica ya que es difícil determinar cuánto debe saber un Product Manager sobre estos temas. En la práctica debería tener nociones aplicadas al rubro en el que se desempeña para poder tener un diálogo fluido con los diversos equipos. El alcance del conocimiento de estas áreas depende del producto en sí. ¿Hay que saber programar? No. ¿Es mejor saberlo? Definitivamente. Y si no se sabe escribir código, al menos se tiene que poder distinguir entre front end, back end, una api y analíticas.
- **Saber comunicar y, sobre todo, escuchar:** La comunicación juega un papel fundamental en el rol del Product Manager. Sobre todo, la capacidad de escuchar activamente para pedir y recopilar sugerencias, entender los problemas de los usuarios o identificar oportunidades de negocio.
- **Ser consciente de sus fortalezas y debilidades:** Un Product Manager tiene que saber lo que sabe, por qué lo sabe, pero fundamentalmente tiene que saber aquello que no sabe. Es importante comprender la diferencia entre opiniones, instintos y datos. Tiene que manejar el equilibrio entre confiar en su instinto o seguir los números. Necesita saber que su trabajo, muchas veces, es llenar vacíos de conocimiento, no defenderlos.
- **Ser apasionado, curioso y analítico:** Un Product Manager necesita tener pasión por el producto en el que trabaja para poder mejorarlo y venderlo de forma adecuada. Además, es clave conocer el producto de punta en punta, saber qué tiene, qué no, de qué manera puede ser mejorado y cómo hacerlo. Un buen Product Manager

es guiado por la curiosidad, hace análisis competitivo de alternativas de mejora, está atento a servicios o novedades que podrían aportar una solución a nuestros problemas. No siempre hace falta reinventar la rueda, quizás la solución ya existe, solo hace falta observar con atención.

- **Saber negociar:** Es imposible decir que sí a todos todo el tiempo. Saber negociar puede ayudarnos a ganar tiempo para experimentar, obtener los recursos necesarios para una mejora y evitar un enfrentamiento entre áreas con objetivos disímiles. El poder del Product Manager está dado por su influencia y su conocimiento, no por su autoridad.
- **Tener confianza en uno mismo:** Los Product Managers tienden a desafiar las tradiciones. Esto puede ser un trabajo difícil en entornos que llevan años haciendo las cosas de una única manera y que ven una amenaza en las figuras disruptivas. Los Product Managers ven los problemas como oportunidades y cuanto más grande es el problema, más grande será la oportunidad. Son optimistas y tienen confianza en sus propias ideas y habilidades. Pero también son conscientes de que si empujan demasiado fuerte, algunas áreas van a hacer la “defensa tortuga” y -como una legión romana invencible- no van a ceder un centímetro. Confianza, sin altanería. Firmeza, sin agresividad. A esta altura, podríamos decir que casi es una figura zen.

Qué hace: El día a día incluye una combinación de tareas estratégicas y operativas. Algunas son compartidas con otros equipos o áreas, pero en general un Product Manager se enfoca en:

- **Investigación:** Analiza la competencia, busca nuevos formatos y plataformas para experimentar y descubre potenciales audiencias a alcanzar.
- **Estrategia:** Realiza planes que incluyen la definición de objetivos y métricas, alcances generales del producto y una hoja de ruta de pasos a seguir.
- **Comunicación y motivación:** Mantiene una comunicación continua durante todo el proceso de desarrollo del producto con los distintos equipos involucrados. Comunica no solo el estado del producto, sino también el impacto de las tareas realizadas por los equipos para que lo sientan propio y se mantengan motivados.
- **Priorización e implementación:** Prioriza las tareas a realizar (ya estipuladas en el plan estratégico) y hace seguimiento de sus estados hasta su finalización.
- **Análisis:** Observa qué funciona, qué no y qué hay que mejorar a través del análisis de datos, métricas y sugerencias. Define con los equipos pertinentes sobre qué actuar y qué incorporar en futuras iteraciones del producto.
- **Seguimiento y operaciones:** Es el encargado de hacer seguimiento de proveedores, coordinar entregas, revisar el funcionamiento de los sistemas, escribir documentación funcional y muchas veces tapar baches para que el producto llegue a los usuarios de la mejor manera. Esta función es importante, es operativa y la podríamos llamar “papeleo burocrático”. Entiende que es parte del proceso y ayuda con la parte más aburrida del producto. Sí: esa planilla Excel con la proyección de

ingresos en el próximo trimestre es donde un buen Product Manager se destaca e incluso, hasta se divierte.

Contexto: El Product Manager necesita asegurarse de que las distintas áreas coinciden en la definición del producto. En muchas organizaciones la respuesta varía según el equipo. Imaginen periodistas que dicen que el producto son las notas, diseñadores dicen que son las piezas gráficas y desarrolladores que sostienen que es la web.

Es responsabilidad del Product Manager conciliar y ayudar a las distintas secciones de la organización para lograr un entendimiento común. O dicho de otra forma: tiene que hacer que los grupos, con intereses diferentes, vayan en la misma dirección y a la misma velocidad. ¿Difícil? Sin duda, pero también pocas cosas son tan gratificantes como un equipo alineado con la misma visión.

Dicen los que hacen: El objetivo a largo plazo del Product Manager es volverse prescindible, que las personas dentro de la organización incorporen y apliquen la filosofía analítica y amplia que brinda Producto en sus tareas cotidianas. Que todo tenga una razón de ser y que esa razón de ser sea en pos del usuario y del negocio.

Por qué es importante: Todo producto necesita una persona que además de definir una hoja de ruta, acompañe y vincule a los equipos que trabajan en él. Que garantice que todos los engranajes funcionen correctamente. Que alinee prioridades y objetivos. Que funcione como nexo y facilitador entre los distintos equipos despejando dudas y desbloqueando obstáculos que no permitan que se avance en el desarrollo. Que lidere y convenza al resto sobre qué es importante y por qué.

El Product Manager en medios



CREDITO: [HTTPS://MEDIUM.COM/@SUNDVE/THE-NEED-FOR-PRODUCT-MANAGEMENT-IN-MEDIA-FE02CDDF5EC3](https://medium.com/@SUNDVE/THE-NEED-FOR-PRODUCT-MANAGEMENT-IN-MEDIA-FE02CDDF5EC3)
(CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR PRODUCT MANAGEMENT IN MEDIA)

1.4.Cuál es la diferencia entre un Project Manager y un Product Manager

Los proyectos tienen una fecha de inicio, una de fin y buscan un resultado definido. Se descorcha champagne cuando el proyecto se completa al alcanzar ese resultado. Salud. Los productos, en cambio, no tienen un período limitado en el tiempo. El fin de un producto se puede dar al no cumplir con objetivos o métricas previamente acordadas, pero no nacen con un final en mente.

El Product Manager está comprometido con el producto de manera constante, definiendo prioridades e iterando sobre la marcha guiado por el análisis de métricas. El Project Manager tiene una perspectiva más orientada a la administración de recursos, planificación, supervisión y presentación de informes.

Menos teoría y más realidad: Las distintas tareas dentro del desarrollo de un producto pueden ser gestionadas como proyectos. Lo más probable es que un medio en América Latina no tenga un Project Manager y que el Product Manager asigne parte de su tiempo a la administración de proyectos. Algunos dicen 80%Product Manager y 20% Project Manager, pero esto varía según cada organización. Lo que sí es seguro que el Product Manager es 100%una persona especial.

EJERCICIO | ¿Eres la persona de producto ideal?

Como explicamos, el responsable de producto tiene habilidades técnicas, conocimiento de la industria, pero fundamentalmente tiene habilidades sociales para poder llevar adelante de forma armoniosa y coordinada el proyecto que tenga entre manos.

Como en las viejas revistas para adolescentes, en esta sección, haremos un Test.

En cada pregunta, elige la opción que te parezca correcta:

1. ¿Cuál es la función de un product manager?

- A.** Es el “CEO del producto”. Esto quiere decir que es el responsable de la definición de la estrategia, visión, hoja de ruta y funcionalidades de determinado producto.
- B.** Es quien crea la intersección entre las áreas editoriales, de tecnología, de diseño y de negocio.
- C.** Es una persona especial que comunica, motiva, analiza, investiga, implementa, escucha y comprende las necesidades de todas las áreas.

2. ¿Qué debería haber estudiado la persona que trabaje como product manager?

- A.** Periodismo y administración de empresas.
- B.** Sistemas.
- C.** Debe saber de tecnología, diseño y negocio; comunicar y escuchar; ser consciente de sus fortalezas y debilidades, apasionado, curioso y analítico.

3. ¿Cuáles son las funciones del día a día del product manager?

- A.** Una combinación de periodismo con diseño UX.
- B.** Una combinación de tareas estratégicas y operativas.
- C.** Una combinación de administrador con redactor.

4. ¿Cuál es la diferencia entre un product manager y un project manager?

- A.** El project manager tiene una responsabilidad acotada en el tiempo, el product manager no.
- B.** El project manager es feliz y vive una vida plena, el product manager siempre está preocupado por su producto.

C. El project manager se dedica a temas relativos a diseño mientras que el responsable de producto se dedica al software.

5. ¿Cuál es el objetivo de un producto?

- A.** Alcanzar objetivos de negocio, sean o no comerciales.
- B.** Aumentar los ingresos del medio en el que se desarrolle.
- C.** La dominación mundial.

Respuestas correctas:

1A, 2C, 3B, 4A, 5A.

De todas formas, aquí va una última lección: el rol del product manager es tan cambiante como el medio en el que se desarrolle. No le hagas caso a este test: hazle caso a tu audiencia.

El usuario es el casillero de salida

No existe peor cosa que haber creado la solución para un problema que no existe. Antes de desarrollar un producto debemos hacer una investigación previa para confirmar si existe realmente una necesidad o un problema a ser solucionado. Para eso, es necesario conocer, entender y empatizar con los usuarios a los cuáles apuntamos.



El usuario es el casillero de salida

2.1 Investigación de usuarios o user research

Qué es: en la unidad anterior dijimos que Producto trata de dar una solución a un problema. ¿Y cuál es el problema? ¿Cuál es el “dolor” que queremos sanar? Para identificarlo, lo mejor que podemos hacer es dedicar tiempo a conocer a la audiencia, observar sus intereses, ver qué necesidades tiene y crear mecanismos de validación.

Para qué sirve: Nos ahorra dinero y tiempo. Nos permite saber cómo la audiencia se involucra con nuestro producto y qué la motiva a hacerlo. A veces algo nos gusta tanto que nos cuesta medir si también compartimos ese interés con otros. En nuestra cabeza, nada es más fascinante que ese sitio sobre cómo funcionan las pinzas de los cangrejos del pacífico sur. Es lo que más nos gusta en el mundo. El tema nos fascina. Debe haber miles, millones de personas con el mismo interés. ¿O no? ¿No las hay? Para que no ocurran estos diálogos es imprescindible investigar previamente y entender si estamos creando algo deseable y útil para después conseguir usuarios fieles. De aquí obtenemos sugerencias, podemos evaluar la satisfacción de las personas y adaptarnos a las necesidades que vayan surgiendo en el camino.

En qué enfocarse: El Product Manager dedica mucho tiempo a investigar lo que la audiencia y las personas involucradas internamente necesitan. Por eso, lo mejor es hacerlo de forma estratégica:

- La investigación de usuarios debería hacerse en conexión con un objetivo concreto y previamente acordado entre las áreas del equipo.
- La investigación de usuarios sirve para desafiar prejuicios y estereotipos sobre la audiencia definida. Recuerden: desconfíen cuando alguien (o ustedes mismos escuchen una voz interior) les diga: “me van a decir a mí que..”.
- La investigación de usuarios debería ser una práctica constante y debemos crear mecanismos que faciliten la recopilación y análisis de los resultados de forma cotidiana.

Una aclaración: Es muy importante apreciar y agradecer el tiempo que nuestra audiencia nos dedica cuando hacemos investigación de usuarios. También tenemos que ser claros acerca de nuestras intenciones con la información y datos obtenidos del proceso.

Necesitamos tener en cuenta que si pedimos feedback y luego no implementamos cambios, enfrentamos el costo de tener usuarios decepcionados o enojados con nuestro medio.

Es importante explicar que no todo se va a cambiar y también generar un compromiso interno en el equipo a cambiar lo que a los usuarios no les sirve.

2.2 Técnicas de investigación de usuarios: entrevistas, cuestionarios, grupos focales

Qué son: nos referimos a los medios para obtener información de los usuarios. Existen distintos tipos de metodologías, algunas más cualitativas que exploran el carácter subjetivo y profundo de las decisiones de los usuarios; y otras más cuantitativas, basadas en números.

Entrevistas: Las entrevistas son una técnica cualitativa muy utilizada. Requieren de algo de tiempo (aproximadamente 25-30 minutos cada una), pero pueden ser muy útiles para profundizar en las percepciones, motivaciones o actitudes de la audiencia. También sirven para recibir sugerencias y probar nuevas ideas. Y si bien no son tan efectivas para identificar comportamientos (porque las personas son poco objetivas o incluso no tienen conciencia de conductas propias), son muy útiles para explorar cómo las personas perciben distintos temas. Asimismo, las entrevistas nos ayudan a identificar pain points (puntos de dolor) o dificultades que el usuario puede tener y que podemos solucionar con nuevas ideas, aunque no deberíamos esperar que esas ideas surjan del usuario ;) Recuerden la famosa frase que Henry Ford nunca dijo: “si le hubiera preguntado a los usuarios qué querían, me hubieran pedido un caballo más rápido pero no un automóvil”. La idea es comprender a los usuarios en profundidad y pensar soluciones sobre la base de esa comprensión.

Costo: Consumen tiempo del equipo y tienen un costo que se incrementa según la dificultad de conseguir personas con el perfil de usuario a entrevistar. Si no ofrecemos un incentivo material por participar, corresponde ofrecer un agradecimiento simbólico; por ejemplo, acceso a algún contenido exclusivo, mención y agradecimiento público, etc.

Cuestionarios: Los cuestionarios son una técnica cuantitativa que sirve para obtener y dimensionar información sobre una audiencia específica. Las encuestas son una buena manera de recopilar muchas respuestas rápidamente, por lo que si necesitamos una muestra amplia, pueden ser una buena alternativa. Sin embargo, no es un método que permita explorar las motivaciones, hábitos o necesidades subyacentes de las personas si no tenemos información más profunda, o hipótesis previas para dimensionar.

Algunas recomendaciones a la hora de realizar cuestionarios son:

- **Muestreo:** Pensar bien sobre quién será la muestra. La definición de muestreo es una etapa clave que implica definir quién será el conjunto de personas que se consideran representativos del grupo al que pertenecen, con la finalidad de estudiar o determinar las características del grupo. En esta etapa es importante evitar que haya desvíos o sesgos muestrales, que son un error en la elección de los individuos

que participan en un estudio. Respecto del tamaño muestral: 30 casos es la cantidad mínima de casos con que tiene sentido hablar de porcentajes.

- **Margen de error:** es el desvío que tenemos por trabajar con una muestra y no la población total. Para 400 casos en +/-4,9% se considera aceptable para la toma de decisiones.
- **Herramienta:** Es clave elegir una herramienta que sea fácil de usar, tenga una buena versión móvil y sea popular entre nuestra audiencia.
- **Presentación:** Incluir una introducción sobre quiénes somos, cuál es el propósito de la encuesta y cuál será el tratamiento de los datos obtenidos. Es importante asegurar que los datos obtenidos serán analizados de modo “anonimizado”. Esto es, que no se buscan las respuestas de individuos en particular, sino los patrones estadísticos del total de la muestra. Mencionar cuán importante es su opinión para nuestra organización y que la misma nos ayuda a mejorar el producto o servicio.
- **Tiempo:** Aclarar cuánto tiempo toma completar el cuestionario y agradecer al final del mismo por la participación.
- **Distribución:** Definir cómo distribuir el cuestionario según nuestra audiencia. Por ejemplo, puede ser a través de newsletters, redes sociales o en nuestro sitio web según la plataforma que sea más popular entre quienes queremos que respondan a la encuesta.
- **Diseño del cuestionario:** Diseñar un cuestionario corto. Recuerden la sensación de hartazgo que ustedes sienten cuando tienen que llenar un cuestionario largo. Es importante hacer una prueba piloto del mismo previamente a su lanzamiento, para verificar no solo la duración, sino también la correcta comprensión de las preguntas, escalas de medición y completitud de las mismas.
- **Evitar sesgos propios:** También es importante evitar los sesgos y proponer todas las respuestas posibles a una pregunta (¡no solo las que yo quiero obtener!). Por ejemplo, si quiero saber qué tanto perciben mis usuarios un cambio realizado en mi medio, debería contemplar desde que lo hayan percibido mucho, bastante, algo, poco o nada aunque las respuestas “poco” o “nada” no sean las que deseamos recibir :(
- **Preguntas demográficas:** En general el cuestionario debe comenzar con preguntas de clasificación que luego me ayudarán en el análisis (¿qué edad, género o perfil opina o prefiere más X que Y?) Son de respuesta única y piden al usuario señalar según corresponda su edad, género y otros tipos de datos en los que queremos clasificar las respuestas.
- **Preguntas específicas:** Para continuar, podré usar preguntas abiertas o cerradas. Las cerradas implican que conozco alternativas que ofreceré para que el usuario responda y en las abiertas lo dejaré más a la exploración (el usuario puede escribir todo lo que piensa y siente). Dejar lugar a preguntas abiertas nos puede dar una vía para explorar detalles y matices.

– ¿Qué tipos de preguntas existen?

- Preguntas cerradas dicotómicas: Son las que permiten responder sí/no. En general brindan poca información. Suele ser más útil preguntar con alternativas (respuesta múltiple, donde se puede seleccionar una o más respuestas). Estas se utilizan para relevar motivaciones, ocasiones de consumo, percepciones, etc.
- Escalas: Las escalas, en general, brindan bastante información, tenemos niveles de intensidad, permiten comparar respuestas de diversos atributos dentro del proyecto y establecer benchmarks con otros proyectos y categorías. Algunas de las más utilizadas son:

!! *Frecuencia genérica*: Nunca, rara vez, ocasionalmente, frecuentemente, muy frecuentemente, siempre.

!! *Frecuencia específica*: con menor frecuencia, una vez por mes, algunas veces por mes, algunas veces por semana, todos los días.

!! *Niveles de acuerdo*: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

!! *Satisfacción*: totalmente insatisfecho, insatisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, satisfecho, totalmente satisfecho.

!! *Imagen*: muy mala, mala, regular, buena, muy buena.

Costo de realizar cuestionarios: Consumen poco tiempo del equipo una vez lanzadas (específicamente, el monitoreo de la tasa de respuestas) y por lo general no se paga a los participantes, aunque suele ofrecerse algún premio o sorteo por la participación para fomentar su respuesta.

Focus groups: Los focus groups o grupos focales son una técnica cualitativa ampliamente utilizada en los estudios de mercado porque nos permiten obtener información de varias personas rápidamente y en profundidad. Lo ideal es seleccionar un grupo de entre cinco y diez personas que deben tener características sociodemográficas y actitudinales homogéneas. Es una excelente alternativa si queremos conseguir más matices que los que nos puede dar un cuestionario (idealmente deberíamos hacer una exploración cualitativa inicial para recabar hipótesis sobre el tema investigado y dimensionarlas luego a través de una encuesta). Suele ser más rápido en tiempos que realizar entrevistas uno a uno. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en este tipo de técnica, las respuestas de las personas pueden estar condicionadas o influenciadas por las del resto. Para ello, es fundamental que el moderador sea profesional y balancee estas influencias durante la dinámica.

Costo: Consumen menos tiempo del equipo que las entrevistas en profundidad, pero requieren de experiencia y, por lo general, se paga un “incentivo” (órdenes de compra, productos) a los participantes.

Cómo elegir: cada técnica cumple una función diferente, por lo que tener claro nuestro objetivo permite elegir entre una y otra rápidamente. Otro factor a tener en cuenta antes de

elegir es el tiempo que podemos destinar a esta etapa y los recursos económicos del medio.

Cuándo elegir cuestionarios:

- Cuando obtener una muestra amplia es más importante que conocer los matices y motivaciones internas.
- Cuando necesites respuestas sobre un nicho o grupo de personas.
- Cuando necesites información sobre personas distribuidas en un área geográficamente amplia.
- Cuando necesitas sugerencias rápido sobre un trabajo en proceso.

Cuándo elegir entrevistas o focus groups:

- Cuando quieras obtener opiniones de personas con perfiles específicos.
- Cuando quieras explorar en profundidad las motivaciones sobre lo que las personas piensan y cómo consumen información o sus percepciones y expectativas.
- Cuando estés buscando nuevas ideas, desde la comprensión de las necesidades y expectativas latentes o explícitas de los usuarios.
- Cuando quieras explorar en profundidad las percepciones de los usuarios respecto de los competidores, sus comunicaciones y su propuesta de valor.

Dicen los que hacen: Por las dinámicas de los medios, puede ocurrir que no existan recursos o tiempo para realizar investigaciones de usuarios exhaustivas, pero eso no quiere decir que no haya otras maneras de conseguir información.

Se pueden realizar variaciones de los métodos vistos ajustando el alcance o hacer investigación de usuario informal o “de café”. Además, un Product Manager también utiliza la investigación de mercado sobre hábitos de consumo de medios para informar y validar decisiones de producto. Esta información secundaria (es decir, obtenida de modo indirecto), suele ser además un marco para el análisis y un puntapié para la generación o profundización de hipótesis incluso cuando se cuenta con la posibilidad de investigar por cuenta propia.

Qué hay que evitar: Poniéndonos el sombrero de periodistas, podemos admitir que algunas veces creemos tener una conexión mágica con el cosmos que nos hace saber qué es lo que las audiencias quieren y cómo lo quieren. Para activarla, solo nos alcanza con escuchar a la gente de la calle. Lamentablemente, eso no es así y nuestras visiones pueden estar sesgadas. Como responsable de Producto, las decisiones deben estar basadas en datos, información y lógica. ¿Puede haber un lugar para la idea ex nihilo? (esto significa “desde la nada” en latín y decirlo así nos hace quedar muy serios). Puede ser, pero como área de Producto, debemos siempre ser abogados del diablo y preguntarnos si existe una audiencia real para esto procurando escuchar con profundidad y empatía al usuario para terminar de definirlo.

¿Estás pensando en armar una investigación? Prueba usando nuestra plantilla de planificación de investigación:

Plantilla de investigación de usuarios

Establecer los objetivos

¿Cuál es el objetivo por el cual encaramos el proceso de investigación?

Puede ser lanzar un nuevo podcast o ampliar el alcance de nuestro programa de membresía.

¿Qué decisiones se van a basar en los resultados de esta investigación?

Tener claro para qué vamos a usar los datos permite hacer preguntas más pertinentes. Análisis de los resultados

Establecer un plan de acción

Target:

A qué grupo de personas apunta la investigación.

Método:

Definir si utilizamos encuestas, entrevistas, focus groups.

Distribución:

¿cómo vamos a hacer llegar la encuesta o los pedidos de entrevistas a nuestro grupo objetivo?

Timeline:

poner fechas concretas para finalizar cada parte del plan y ser firme con el cronograma.

Diseñar la investigación

Recolectar información

Análisis de los resultados

Toma de decisiones

2.3 Definición de audiencia y público objetivo

Para vender cualquier producto o servicio el primer paso es entender quién es tu cliente, dónde consume información y cuáles son sus motivaciones y los problemas que enfrenta a lo largo de toda la experiencia de consumo. Una vez hecha la investigación de usuarios, es importante armar una definición de la audiencia que queremos alcanzar con la mayor cantidad de datos posibles.

Qué es: nos referimos a identificar el perfil de usuario o *user persona* al que nos queremos dirigir. Es un paso clave cuya definición suele provenir del área de marketing o comercial que tiene en mente la oportunidad de negocios que se quiere explorar en cada proyecto, según corresponda

Algunos criterios habituales de segmentación (definición del público objetivo de la investigación):

- Segmentación geográfica
- Segmentación demográfica: edad, género, nacionalidad, nivel educativo, tamaño de la familia, ocupación, ingresos, etc.
- Segmentación psicográfica: agrupar al público objetivo basado en su comportamiento, su estilo de vida, sus actitudes e intereses.
- Segmentación conductual: se centra en reacciones específicas, es decir, los comportamientos, patrones y la forma en que los usuarios pasan por sus procesos de toma de decisiones y compras.

User persona: es una representación semi-ficticia de nuestro usuario ideal basada en los datos que recopilamos en la etapa de investigación de usuarios. Sirve para tangibilizar al público objetivo y no quedarse en meras descripciones conceptuales. Es importante empezar por uno (el *core* o principal), pero luego podemos continuar construyendo otros ya que un producto puede satisfacer necesidades de distintos perfiles de usuarios.

Los puntos a tener en cuenta para definir un *user persona* son:

- Datos personales
 - Situación personal y laboral (datos sociodemográficos, ocupación, composición del hogar, nivel socioeconómico)
- Objetivos o motivaciones
 - Personales
 - Profesionales
- Desafíos o problemas
 - Personales (por su etapa de vida, actitudinales, valorativos)
 - Profesionales

- En relación a nuestra categoría (información, medios)
- Soluciones
 - ¿Cómo solucionamos su problema?
 - Posibles objeciones que pondrá en su proceso de compra
 - Preguntas que se haría
 - ¿Dónde buscaría la información?

Por qué es importante: como decía la canción de José Luis Perales: “¿Y cómo es él? ¿De dónde es? ¿A qué dedica el tiempo libre?” Debemos conocer perfectamente a nuestra audiencia para poder inferir el tamaño del mercado. Podemos tener el mejor producto, pero si no existe una audiencia significativa dispuesta a pagar por ello, no será un negocio sustentable.

2.4 Definición del problema o necesidad

Qué es: hablamos de identificar ese “dolor” o problema que un grupo de personas tiene y queremos resolver. Es crucial tener bien claro a qué queremos encontrarle una solución y para quién.

Por qué es importante: Si entendemos el problema en profundidad, vamos a poder proponer una solución que se ajuste mejor a las necesidades de nuestra audiencia. A la larga, esto permite ahorrar tiempo y plata.

En detalle: Para entender el perfil de un problema podemos dividirlo en cuatro:

- **Hechos:** el conjunto de evidencia explícita sobre el problema identificado.
- **Causas:** como el propio nombre indica, los factores que causan el problema.
- **Estado deseado:** a dónde nos gustaría llegar, cómo quisiéramos estar o cuándo consideraríamos satisfecha la necesidad.
- **Limitaciones:** qué obstáculos nos encontramos al intentar resolver la necesidad o problema.

2.5 Dimensión problema vs. dimensión solución

Lo que no: “me gustaría escribir sobre”, “quisiera hacer videos sobre”, “me interesa”... son excelentes formas de pensar. Pero en todos los casos, se refieren a mí: me gustaría, yo quisiera, me interesa. ¿Pero hay alguien más? ¿Cuánta gente aparte de mí hay fascinada por la intersección del mundo de la ciencia ficción y las plantas carnívoras? Justamente, podemos pensar “pero claro ¡no ven que no existe ningún medio que hable del tema! ¡Es un mercado inexplorado!”.

Muchas veces nos enfocamos en la solución y no en el problema. Pensamos una idea que resolvería un conflicto o necesidad que no existe, de aquí la importancia de identificar el problema antes de pensar en la solución.

Si entendemos bien el problema -teniendo en cuenta las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente- podemos visualizar múltiples soluciones y elegir la mejor.

A la hora de pensar soluciones, un buen punto de partida es la pregunta “cómo podríamos nosotros solucionar” seguido del problema que hemos identificado. Por ejemplo, “cómo podríamos nosotros ayudar a las personas a obtener mejor información sobre la vacunación”. E incluso deberíamos preguntarnos: ¿quieren las personas obtener mejor información sobre la vacunación?”.

Podemos tener diferentes propuestas para resolver el problema, analizar varias y elegir la más viable.

Qué está pasando: Un enfoque popular dentro del Product Management es el de *Jobs to be done* (JTBD) o Trabajos por hacer. Este enfoque plantea que las personas no compran productos o servicios, sino que contratan soluciones para realizar una amplia gama de trabajos.

Nuestro objetivo es identificar cuáles son las motivaciones subyacentes de los usuarios frente a una necesidad. Por ejemplo, un miembro de la audiencia podría decir “necesito saber el clima” pero luego de investigar en sus motivaciones, podríamos descubrir que lo que realmente quiere es saber cómo vestirse cada día. El trabajo por hacer, entonces, es ofrecer una solución a la verdadera necesidad: el problema de la vestimenta.

Es importante considerar que hoy los usuarios cuentan con una amplia gama de soluciones para un mismo problema y que dichas soluciones pueden provenir de distintas industrias, por lo que en realidad estamos compitiendo SIEMPRE contra todo lo que la gente conoce, no solo contra nuestra propia industria o contra otros medios. Retomando el ejemplo de la necesidad del usuario de definir su vestimenta, estaremos compitiendo contra todos aquellos que ofrezcan datos climáticos pero también con las propuestas de la industria de la moda (por ejemplo, indumentaria con servicios de sugerencia de *looks* diarios).

2.6 Propuesta de valor

Qué es: la propuesta de valor es aquello que responde a por qué alguien debería comprar tu producto o servicio. Viene a resolver el problema que identificamos previamente y es lo que te diferencia del resto de las ofertas disponibles en el mercado.

En periodismo, la propuesta de valor puede ser análisis en profundidad, interpretación de datos, periodistas reconocidos, cubrir un área previamente marginada o información sobre un nicho en particular. Lo importante es que responda a una necesidad existente.

A la hora de la verdad: la propuesta de valor no es un eslogan sino una promesa o compromiso que asumimos con nuestra audiencia. Es hacia donde orientamos nuestro trabajo y lo que debemos continuar perfeccionando. Puede funcionar como brújula organizacional y debe ser evidente para todo el equipo. Y, por cierto, no vale decir o pensar que los usuarios nos elegirán porque somos los mejores y no hay nadie como nosotros.

Al fin de cuentas, la empatía y la disposición a escuchar activamente a nuestros usuarios y sus necesidades cambiantes, serán el mejor enfoque para comprenderlos, actualizarnos, crear y mejorar nuestros productos y servicios para audiencias cada vez más exigentes.

EJERCICIO | INTERROGANTES Y CLAVES DE EXPLORACIÓN:

Tenemos que identificar quién es nuestra audiencia. Pero no solo quiénes son sino también cómo son, sus intereses, sus filias y sus fobias.

Trata de responder a estas preguntas siguiendo este canvas:

CONTEXTO

¿Cuáles son las demandas actuales, los valores, la visión de éxito social y las condiciones?

CLIENTES

¿Qué buscan?
¿Qué necesitan?
¿Por qué?

COMPETENCIA AMPLIADA

¿Cómo están solucionando hoy su problema? ¿Qué hacen?
¿Es mejorable, superable? (memorable, fácil, accesible, etc)

BENEFICIO FUNCIONAL Y EMOCIONAL

¿Qué hace mi producto o servicio? ¿Qué resuelve?
¿Cómo los hace sentir / lucir ante otros?

EFFECTO PANDEMIA

¿Necesitan algo nuevo hoy y a futuro?

IMPORTANCIA DEL TIMING PARA LA INNOVACIÓN

Limitaciones: Internas, externas, regulatorias, etc

METODOLOGÍAS
 ¿Cómo respondo a los interrogantes?

Los errores más frecuentes:

- Atender solo a los aspectos racionales y funcionales del consumo y la experiencia olvidar los simbólicos y emocionales.
- Olvidarme de integrar lo que voy aprendiendo del cliente con su contexto social y cultural.
- Creer que ya sé todo del cliente.
- Creer que la gente piensa, siente, considera y valora las cosas igual que yo.
- ¡Quedarse solo con el discurso o solo con los números!

Cómo encarar la estrategia de Producto por etapas

No existe peor cosa que haber creado la solución para un problema que no existe. Antes de desarrollar un producto debemos hacer una investigación previa para confirmar si existe realmente una necesidad o un problema a ser solucionado. Para eso, es necesario conocer, entender y empatizar con los usuarios a los cuáles apuntamos.



Cómo encarar la estrategia de Producto por etapas

3.1 Design Thinking

Qué es: El Design Thinking es un proceso que sirve para resolver de manera rápida y creativa problemas relacionados con la comprensión de las necesidades de los usuarios. Además, permite descubrir soluciones para satisfacer esas necesidades.

Entrelíneas: No se trata de una lluvia de ideas, sino de entender al usuario como un ser humano, cuestionar prejuicios y suposiciones, realizar preguntas y redefinir problemas para encontrar soluciones que requieren un análisis más profundo.

Una aclaración: No es lo mismo “*product thinking*” que “*design thinking*”. El primero incluye no solo el descubrimiento de un problema o necesidad de las personas, sino también la búsqueda de una solución de negocio.

Por qué es importante: Es un proceso que busca comprender al usuario final, que está centrado en la persona y no en el producto. Tiene en cuenta el comportamiento del usuario, su contexto emocional y sus necesidades. Permite un análisis profundo y, a fin de cuentas, minimiza riesgos al lograr productos alineados con las necesidades reales de las personas.

Cómo funciona: el proceso de Design Thinking cuenta con 5 etapas.

1. **Empatizar:** Comprender las motivaciones y necesidades de la audiencia permite dejar de lado nuestras suposiciones para conocer mejor el problema que estamos tratando de resolver. Para lograrlo, necesitamos recabar la mayor cantidad de información posible observando a los usuarios, entrevistándolos y poniéndonos en su lugar. Podemos leer más sobre cómo hacer esto en la unidad 2 de esta guía ;)
2. **Definir el problema:** Resumimos nuestro desafío en una frase que contenga un problema accionable. Esto lo podremos hacer luego de haber analizado las necesidades de nuestros usuarios y las ideas obtenidas en la etapa anterior. Por ejemplo, si el desafío que analizamos en la primera etapa fue que los estudiantes universitarios no comen suficientes verduras, según nuestros descubrimientos podríamos establecer la siguiente definición accionable: “Los estudiantes universitarios necesitan comida saludable más barata porque no tienen mucho dinero”

La estructura desde el punto de vista del usuario es sencilla:

[Usuario] necesita [Necesidad del usuario] porque [descubrimiento gracias a la primera etapa del proceso].

A su vez, podemos responder a estas proposiciones con preguntas del tipo “cómo podríamos nosotros” (del inglés *how might we*) solucionar el problema.

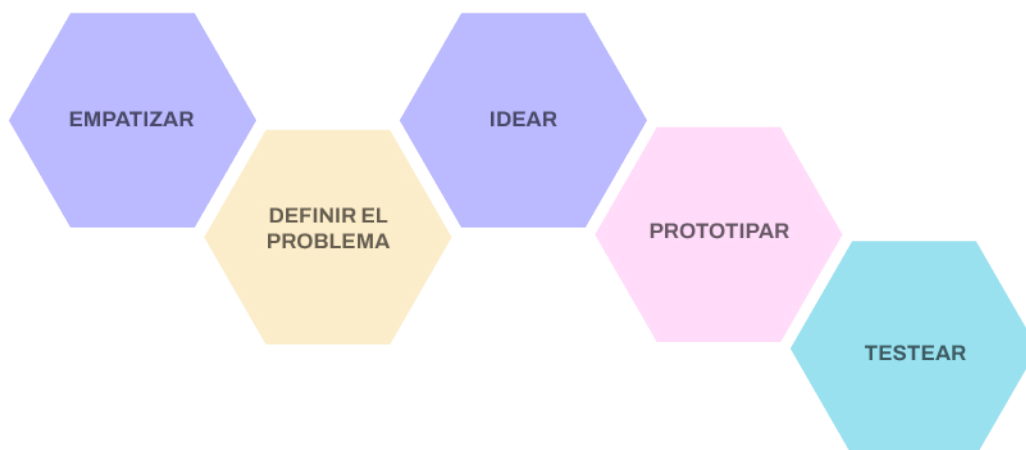
Por ejemplo, cómo podríamos nosotros hacer los alimentos saludables más baratos o cómo podríamos nosotros hacer que los estudiantes universitarios tuvieran más dinero para comer saludable.

La estructura es: Cómo podríamos nosotros + una oportunidad basada en los puntos de fricción que identificamos.

3. **Idear:** En esta etapa debemos ser creativos y proponer tantas ideas que intenten resolver los problemas del usuario como podamos. No existen malas ideas (bueno, sí existen. Pero este no es el momento de descartarlas). Necesitamos enumerar incluso las malas ideas, para poder eliminarlas del camino. Es más importante tener una gran cantidad de ideas que solo un par de calidad. En este paso no nos encontraremos con una respuesta perfecta.

4. **Prototipar:** llegó la etapa en la que tenemos que construir las ideas que vamos a testear. El propósito de prototipar es hacer tangible ideas y seleccionar la mejor solución posible para avanzar. Los prototipos no necesitan ser avanzados. A veces solo un poco de cartón servirá. Puede ser tan simple como trazar en un papel las experiencias y los recorridos de los usuarios.

5. **Testear:** aquí debemos tomar nuestro prototipo y mostrarlo a los usuarios para comprobar si la solución que propusimos resuelve el problema que habíamos definido.



Por más que el testeo aparezca como la última etapa del proceso, puede dar inicio a uno nuevo si identificamos nuevas necesidades o problemas. El Design Thinking es un proceso iterativo. Si alguna vez hablaron con un niño o una niña de alrededor de tres años, seguramente fueron taladrados con las preguntas: ¿Y por qué?: ¿Y por qué se hundió la piedra en el agua? Porque era más pesada. ¿Y por qué era más pesada? Porque tenía más masa que el resto del agua. ¿Y por qué tenía más masa? Porque todos los objetos tienen masa, que es una magnitud escalar y de uso común en la física y la química, que expresa la

cantidad de materia que hay en un objeto o un cuerpo, mi amor. ¿Y por qué es de uso común en la física y la química?... Más allá de la desesperación, es importante admirar y entender esta forma de pensar. Casi podemos decir que es Design Thinking en acción. Iteración tras iteración, es tratar de llegar al nódulo de la respuesta. Al por qué último y razón primera. En el caso del niño y la niña antes mencionados, se recomienda sobornarlos con la compra de un helado. Como Producto, cuanto más veces nos preguntemos, mejor. Aunque no vendría mal que de vez en cuando nos ofrecieran helado.

Menos teoría y más realidad: Muchas veces en los medios de comunicación los tiempos corren y cumplir un proceso de Design Thinking puede volverse un lujo inalcanzable. Lo interesante de esta práctica, más allá de la posibilidad de hacerla, es continuar construyendo empatía a la hora de desarrollar nuestros productos. Ponte en el lugar de tu audiencia. Y siempre recuerda que tú no eres tu audiencia ;)

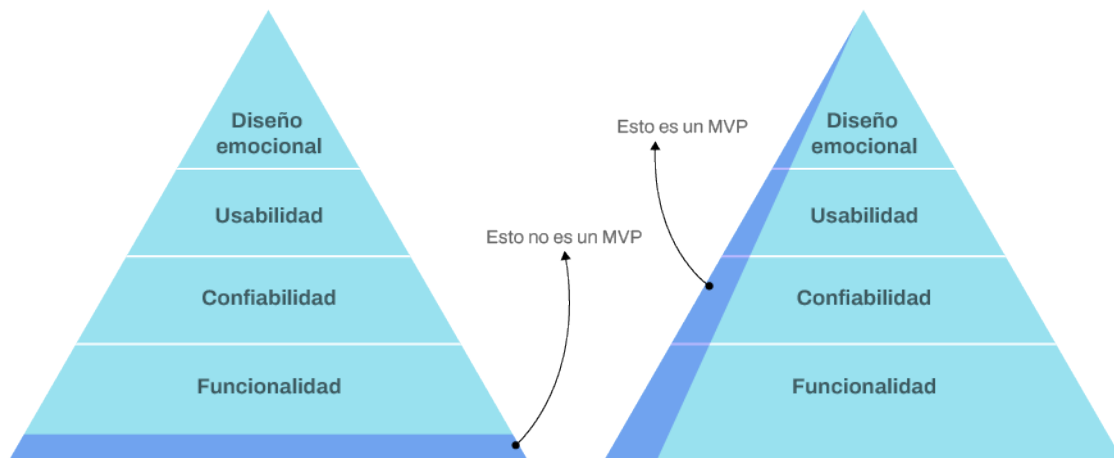
3.2 Producto Mínimo Viable (MVP)

Qué es: Es un producto con suficientes características para atraer a los primeros clientes y validar una idea en el inicio del ciclo de desarrollo del producto.

Para qué sirve: Eric Ries, quien introdujo el concepto como parte de su metodología Lean Startup, plantea que un MVP sirve para recolectar la máxima cantidad de aprendizaje validado por clientes con el menor esfuerzo.

En qué enfocarse: Debemos ser estratégicos al decidir qué funcionalidades incluir en nuestro MVP. Podemos seleccionar en base a nuestra investigación de usuarios, análisis competitivo, qué tan rápido podemos iterar sobre esas funcionalidades y los costos para implementarlas.

Una aclaración: Un MVP no puede ser una interfaz con muchas funcionalidades a medio construir. Debe ser un producto funcional que podamos lanzar al mercado. Por ejemplo, si quisiéramos lanzar un vertical enfocado en temas climáticos, en lugar de construir toda la sección en el sitio podríamos empezar con un usuario en Twitter que sólo comparta el contenido creado sobre medio ambiente y medir el interés real que existe sobre el tema. Si lo que queremos diseñar es un auto, el MVP será un monopatín, no un auto sin motor y sin puertas. El MVP prueba el concepto de nuestra idea, no la versión light y a medio cocinar del producto final. En resumen, debe ser simple, pero aún así ofrecer algo de valor.



3.3 Experimentación estructurada

Qué es: Es una vía para diseñar los experimentos de tal forma que podamos obtener la mayor cantidad de información posible. Para ello, necesitamos tener bien claro qué datos vamos a querer conseguir en la experimentación de los usuarios y de nuestro producto. En esta etapa tenemos que probar y testear, probar y testear, y así sucesivamente.

Ejemplo: Imagina que quieres probar un nuevo formato en el boletín que el medio envía a través de WhatsApp. La idea es entender si las personas prefieren consumir la información como mensaje o si están dispuestas a hacer click en un enlace que los lleve a tu sitio web para que puedas automatizar el proceso. En ese caso, antes de llevar a cabo el proceso de automatización puedes realizar un experimento para entender mejor si funcionará o no.

A la hora de diseñar la experiencia, recomendamos que pienses en cómo estructurarla para obtener la mayor cantidad de información posible. En este caso, puedes segmentar a tu audiencia en tres grupos y enviar tres mensajes diferentes: un primer grupo que recibe el mensaje como siempre, un segundo grupo que recibe directamente los enlaces con un mensaje estandarizado previo y un tercer grupo que recibe primero una invitación y luego al responder obtiene los enlaces. De esta forma, obtenemos la mayor cantidad de información posible sobre el producto y nuestra audiencia en un solo experimento.

3.4 La visión y misión del producto

Qué es visión: La visión describe la misión del producto a largo plazo. Es un aspiracional y comunica dónde queremos que el producto vaya y qué deseamos que logre en el futuro. Funciona como una guía y recordatorio para todas las personas que forman parte del desarrollo del producto.

Por ejemplo, la visión de Google se resume en “organizar la información en el mundo para que sea útil y accesible”.

Por qué es importante: Es una instancia clave para que los equipos puedan bajar a tierra las metas que queremos alcanzar. Porque, cabe aclarar, los responsables de establecer tanto la visión como la misión -que analizaremos a continuación- son todos los miembros de la organización. Así, se podrán organizar mejor las tareas en conjunto y alinear los objetivos.

Qué es la misión: La misión se expresa en un extracto conciso acerca del propósito más importante de nuestro producto. Viene a dejarnos en claro a quiénes le sirve, qué hace por ellos y por qué es algo único. Además, responde a la pregunta: ¿qué diferencia esperamos que nuestro producto marque en el mundo? Siguiendo el ejemplo anterior, la misión de Google es: “ser el motor de búsqueda más importante del mundo”.

Por qué es importante: Debemos tener en cuenta que la misión juega un rol clave en destilar el por qué de un producto de una forma digerible y compartible. Si tenemos un extracto bien planteado, probablemente la idea principal detrás del producto será bien interpretada.

3.5 Infraestructura tecnológica (plataformas y tecnología)

Para qué sirve: No podemos pasar por alto que cuando pensamos en la estrategia de producto debemos pensar en la tecnología y las plataformas que vamos a utilizar. En este punto, tenemos que tener en cuenta no solo los costos que las herramientas requerirán, sino también su capacidad de crecer y de ser personalizadas. ¿Ves cómo la tecnología y las plataformas es uno de los últimos temas aquí? Esto se debe a que desarrollar el propósito del producto con la audiencia desde el principio es más importante.

En detalle: Algunas preguntas que puedes hacerte para definir qué infraestructura tecnológica necesita el producto para interactuar de la mejor manera con la audiencia.

1. ¿Cuál es el problema que queremos que la herramienta resuelva?
2. ¿Cuáles son las funcionalidades que queremos que la herramienta tenga?
3. ¿Son todas las funcionalidades igual de importantes o algunas son más prioritarias que otras?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de desarrollar mi propia herramienta?
¿Hay alguien en el mercado que ya ofrezca lo que necesito?
5. ¿Cuáles son los proveedores disponibles? ¿Cuál es su situación?
6. ¿Cuáles cumplen todas las funcionalidades requeridas por el producto?

Si estás pensando en implementar tecnología, te compartimos esta plantilla de Airtable para

analizar y comparar las diferentes opciones: <https://airtable.com/shrUiey4xRqK4ZJil>
Airtable es un sistema de base de datos -como Google Spreadsheets recargado- que te permite organizar, filtrar y agrupar información para visibilizar de la mejor manera posible.

Qué está pasando en la región: En Latinoamérica, en general, las plataformas y la tecnología de pago viene con muchas limitaciones de personalización y cuentan con altas comisiones. Por esto, esta instancia se vuelve clave y hay que pensar muy bien con qué herramientas vamos a trabajar.

3.6 Roadmap de producto

Qué es: Es un documento guía para llevar a cabo la estrategia del producto. Es un resumen que marca la visión y la dirección de nuestro producto a lo largo del tiempo. Comunica el por qué y el qué detrás de lo que está desarrollando.

Para qué sirve:

- Describir la visión y la estrategia
- Ser una guía para implementar esa estrategia
- Alinear los equipos involucrados en el desarrollo
- Priorizar funcionalidades a desarrollar

Una aclaración: Si bien los productos existen para resolver problemas, también (en la mayoría de los casos) necesitan ganar dinero de alguna manera. Por lo tanto, los objetivos comerciales también son importantes y deben reflejarse en el roadmap.

En qué enfocarse: A partir de la visión del producto, podemos obtener los objetivos que luego decidirán las tareas de nuestro roadmap. La definición de objetivos convierte a este plan estratégico en uno de ejecución.

Diferencia con el *Product Brief*: El brief es un documento para definir las metas, los atributos y la dirección en general del producto. Describe la información clave que necesitamos para crear una nueva funcionalidad o un nuevo producto.

Dicen los que hacen: No hay una longitud determinada que el brief necesite y, para algunos equipos de producto, se trata de una etapa clave para dejar fluir las ideas.

3.7 Definición de Indicadores clave de rendimiento o Key Performance Indicators (KPIs)

KPIs: Son métricas cuantitativas que permiten medir y analizar el desempeño o el progreso de un producto. Pueden ser métricas financieras, como objetivos de ingresos o ganancias, métricas de usuarios, como la tasa de crecimiento de audiencia, o métricas técnicas, como la velocidad de carga de un sitio.

Para qué sirve: En pocas palabras, los KPI ayudan a una organización a comprender cómo se está desempeñando en las áreas más importantes para su éxito.

En qué enfocarse: Para alcanzar este último punto, que sea realista, un KPI debe tener ciertas características:

- **Específico:** Debe ser concreto y conciso. No es conveniente incorporar muchas variables.
- **Medible:** Que sea cuantificable en cifras, categorías, porcentajes.
- **Alcanzable:** Tiene que ser realista, pensado con los pies sobre la tierra, creíble y posible de lograrse.
- **Relevante:** La información que nos brinde debe ser crítica para el funcionamiento del negocio. Si con frecuencia no nos importa su medición, significa que no es relevante.
- **Atado a tiempo:** Es necesario establecer un período de tiempo en el que el objetivo debería cumplirse o completarse. Esto contribuye a que sean medibles.

En qué no enfocarse: los KPI tienen un primo malvado llamado “KPI de vanidad”. Estos son KPI que en realidad lo único que hacen es mostrar un aumento cuantitativo de una variable que no afecta al negocio pero que nos hace pensar que “estamos mejor que ayer”. Por ejemplo, podemos regodearnos en la cantidad de descargas que tuvo nuestra app, felicitarnos, comer torta y beber champagne, cuando en realidad deberíamos estar mirando la cantidad de usuarios activos mensuales o la relación de nuevos usuarios activos sobre descargas. Los usuarios tranquilamente pueden bajar una app y no tocarla nunca más, pero mirar la cantidad de descargas mensuales solamente nos hace sentir bien, estar felices, como el capitán del Titanic antes de ver el iceberg.

EJERCICIO | Estrategia de producto

Como vimos en nuestra unidad, una de las mejores formas de definir una estrategia de producto es siguiendo la metodología de Design Thinking. Para este ejercicio utilizaremos el canvas creado por What Could Be Ltd., que se está transformando en un estándar de la industria. Como siempre, debes completar cada casillero con la mayor honestidad y claridad posible.

Canvas de Design Thinking		
Personas ¿A quién necesitamos involucrar?	Storytelling ¿Cómo vamos a comunicarnos a lo largo del proceso?	
	Problema	Solución
	Oportunidad ¿Cuál es el problema a solucionar y cuál es la oportunidad?	Oportunidad ¿Cuál es el problema a solucionar y cuál es la oportunidad?
Desafíos ¿Qué problemas necesitamos enfrentar?		Impacto ¿Qué diferencia vamos a hacer? ¿Cómo se ve nuestro futuro?
	Management ¿Cómo vamos a entregar el proyecto y monitorear el progreso?	

Diseño de producto: cómo pasar de la idea a la realidad

El proceso de diseño implica tomar una serie de decisiones sobre las funcionalidades y elementos visuales que componen al producto. Si bien es imposible pensar en un esquema universal que se adapte a todos los proyectos, es posible identificar las áreas a abordar.



Diseño de producto: cómo pasar de la idea a la realidad

4.1 Estructura de producto: arquitectura de la información

La mejor forma de dar pie al proceso de diseño es pensar cómo la audiencia recorrerá cada rincón de nuestro producto digital y establecer un esquema para los contenidos. Esto también es conocido como arquitectura de la información.

Qué es: La arquitectura de la información es la estructura del sitio, aplicación o producto sobre el que estamos trabajando.

Para qué sirve: Nos permite organizar y facilitar el flujo de los usuarios en nuestro sitio para que encuentren lo que están buscando.

Por qué es importante: Lo más preciado que tiene un medio de comunicación es el tiempo que su audiencia le dedica. En un mundo donde el tiempo escasea, no nos podemos dar el lujo de ofrecer a los usuarios un flujo lento y desordenado de la información porque corremos el riesgo de que abandonen nuestro sitio sin encontrar lo que buscan. A la larga, se vuelve mucho más difícil volver a captar su atención. De la misma forma que no queremos volver al supermercado que tiene filas larguísimas, tampoco queremos volver a visitar ese sitio que es complejo de navegar o donde la información no se encuentra.

Cómo: Los arquitectos de la información tienen diferentes técnicas para entender cómo proceder en la organización de los contenidos de un sitio y mejorar constantemente su disposición. Algunas de ellas son:

- **Card Sorting:** Los diseñadores les piden a los usuarios que ordenen en grupos, según su criterio, los diferentes ítems que componen el producto y les asignen categorías y subcategorías. Es uno de los métodos más comunes y sirve para entender cómo las personas esperan que esté organizada la información.
- **Entrevistas a usuarios:** Los arquitectos de la información también participan del proceso de exploración de usuarios, presencian entrevistas o incluyen preguntas sobre diseño del producto en los cuestionarios.
- **Pruebas de usabilidad:** Más adelante profundizaremos sobre este concepto pero nos adelantamos para destacar la importancia que tiene que quienes trabajan en la arquitectura de la información tengan acceso a los resultados de las pruebas de usabilidad para entender si la estructura que crearon es funcional a los usuarios o no.

4.2 Tono del Producto

Qué es: Es la forma en que nos dirigimos a nuestros usuarios a lo largo de toda la experiencia del producto. Es lo que comunicamos tanto en el sitio como en las redes sociales y en cualquier otra plataforma: cada palabra, expresión, respuesta y comentario que hagamos va a formar parte del tono de nuestro producto. Existe un método llamado “proyectivo de marca” que pregunta: “Si el producto X entrara por esa puerta, ¿cómo sería?” La respuesta puede ser joven, adulto, con sentido del humor, solemne, esa proyección que el usuario hará de nuestro producto será -de alguna manera- resultado del tono que utilicemos en nuestra comunicación. Entender quiénes y cómo queremos ser es fundamental para lograr la coherencia a lo largo de nuestro producto. Por ejemplo, si imaginaran al autor de estas líneas, ¿cómo sería? Se los podemos adelantar: somos varias personas simpatiquísimas. ¿Se nota? ¿Es lo que ustedes dirían? Si la respuesta es afirmativa, el tono buscado fue alcanzado. Si, por el contrario, es negativa, iremos a llorar a un rincón y lo intentaremos de nuevo.

Cómo: Para que todos los equipos hablen en un mismo tono debemos elaborar guías de estilo simples y entendibles. Para ello, consideramos necesarios los siguientes tips:

- Hacerlas cortas, concisas, ordenar los ítems de más a menos importantes.
- Asegurarnos de que todos en el equipo tengan tiempo de leerlas.
- Tener en cuenta la estética y funcionalidad, no solo por un tema de apariencia sino también para que sean intuitivas.
- Acompañarlas de ejemplos prácticos.
- Especificar qué tiempos verbales aplican a cada situación.
- Involucrar a la mayor cantidad de perfiles posibles para que todas las personas que trabajan en el producto sepan cómo dirigirse a los usuarios.

Impacto: Si definimos bien el tono de nuestro producto, probablemente logremos que la audiencia:

- Nos identifique
- Sienta mayor cercanía
- Nos perciba como más amigables
- Aumente su confianza
- Sea más pasible de llevar a la acción con nuestros mensajes

Menos teoría y más realidad: Pochoclo, cabritas, crispetas, palomitas, canchita, pororó, cotufa o pop-corn... Si bien gran parte de Latinoamérica utiliza el español como idioma oficial, no quiere decir que hablemos de la misma manera. Si estamos pensando un producto regional debemos asegurarnos de incorporar una perspectiva lingüística diversa, con un tono claro y que no pierda cercanía en pos de un arquetipo ideal del español que no se habla

en ningún lado. Incluso, podemos pensar en adaptaciones a otros idiomas nativos ad hoc.

4.3 Diseño de interfaz y experiencia de usuario (IU/UX)

Contexto: Si bien es normal encontrar estos conceptos unificados, cada uno tiene una definición diferente y aporta algo esencial al producto. El proceso de diseño comprende varias etapas y tiene como objetivo crear un producto digital que los usuarios encuentren amigable. A través del diseño de UX establecemos el norte que los diseñadores y programadores del UI deberán plasmar de forma visual.

Qué es el diseño de experiencia de usuario (UX): Es el diseño de la experiencia que tiene el usuario al interactuar con nuestro producto. El objetivo es que sea satisfactorio y requiera el menor esfuerzo posible por parte del usuario.

Qué es el diseño de interfaz (UI): Son los elementos gráficos y patrones de interacción que nos permiten comunicarnos con un sistema o producto digital como el tipo de letra, los colores, el tipo de botones, el estilo de las animaciones o el interlineado.

Los diseñadores de UI trabajan teniendo como centro al usuario y se orientan a satisfacer sus necesidades. Por lo general, esto implica sopesar los requisitos funcionales con las necesidades del usuario y la imagen de marca.

Dicen los que hacen: UI sin UX es como intentar diseñar un producto sin identificar su propósito. Es un hot dog sin mostaza, una pizza sin queso. Por ejemplo, un medio puede tener un hermoso diseño de UI, pero una mala experiencia de usuario a causa de los múltiples pop-ups que aparecen en el sitio.

4.4 Patrones de diseño

Qué son: Son elementos, componentes, flujos e interacciones de diseño, transversales a la mayoría de los productos digitales, que sirven para entender qué hacer en una interfaz.

Utilizar patrones de diseño consistentes permite reducir la carga cognitiva del usuario y lograr que su experiencia sea lo más amena posible. Por ejemplo, los documentos de Google, ya sean hojas de cálculo o presentaciones, tienen siempre el botón para compartir en la esquina superior derecha.

Dicen los que hacen: Los usuarios pasan la mayor parte de su tiempo en otros sitios. Esto significa que ellos prefieren que tu sitio funcione igual que los sitios que

ya conocen para evitar no tener que pasar demasiado tiempo averiguando cómo funciona tu sistema. Por ejemplo, un sitio de noticias podría agregar un botón para compartir en la esquina superior derecha imitando el estilo de Google si supiera que sus usuarios pasan mucho tiempo en esas aplicaciones.

Menos teoría y más realidad: Es muy difícil que un medio desarrolle su propio patrón de diseño ya que esto implica contar con un equipo completamente dedicado a comprender la relación de los usuarios con la tecnología del medio.

Sin embargo, la mayoría de las grandes compañías tecnológicas tienen sus propios sistemas de diseño que son públicos y pueden ser utilizados por cualquiera de nosotros. Algunos ejemplos son:

- [Material Design, de Google](#)
- [Human Interface Guidelines, de Apple](#)
- [Pajamas Design System, de GitLab](#)
- [Atlassian Design](#)

4.5 Prototipado (sketch, wireframe y mockups)

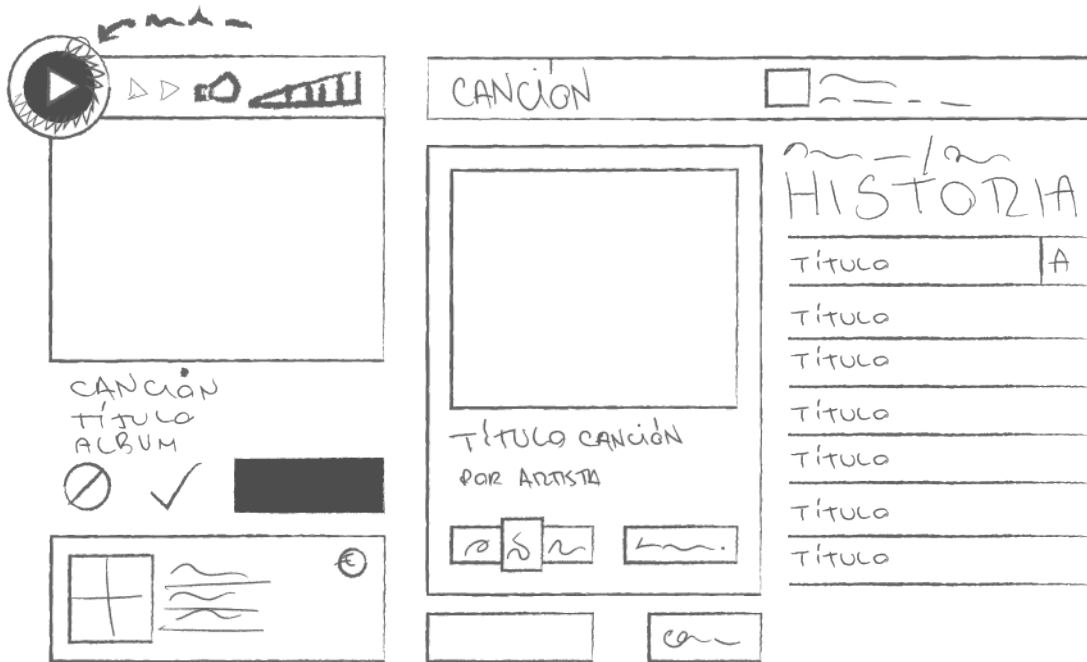
Qué es: Prototipar es armar un modelo experimental de una idea para probarla antes de crear la solución completa.

Para qué sirve: Los prototipos son ideales para marcarles a los diseñadores si están yendo por el camino correcto o no.

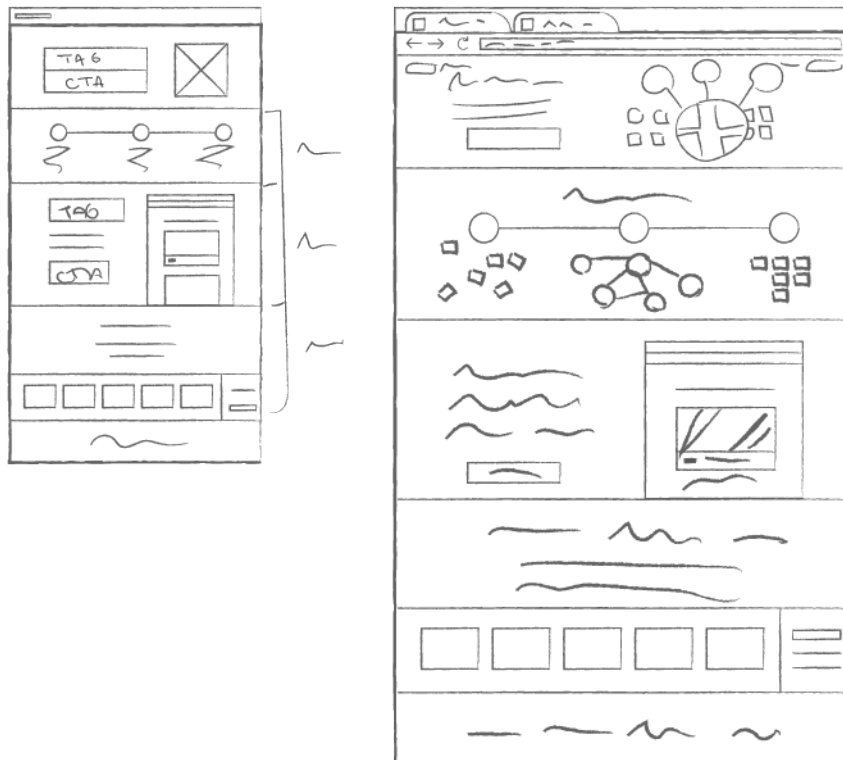
En detalle: En el proceso de diseño existen diferentes formas de visualizar el futuro producto en cuanto a su estructura. Algunas de ellas son:

- **Sketch:** Es la forma más fácil que tienen los diseñadores de plasmar las ideas y debatirlas con el resto del equipo. Se realizan a mano alzada o con herramientas tecnológicas sencillas. Se trata de una representación básica del concepto. Es recomendable usar plantillas para acercarnos mejor a cómo queremos que verdaderamente se vea el producto. Está centrado en la UX.
- **Wireframe:** Es una guía visual de baja fidelidad sobre la estructura de una página, su jerarquía y sus elementos clave. Es crucial para que no perdamos de vista el objetivo del producto. En esta etapa no hay que caer en detalles de diseño sino que debemos plantear el esqueleto. Puede ser plasmada en un papel o en digital. Está centrado en la arquitectura de la información y también en la relación entre la UX y la UI.
- **Maquetas o mockups:** Son una visualización de media o alta fidelidad de su diseño. Las maquetas brindan la apariencia visual del diseño del producto y son

excelentes para evaluar la apariencia del diseño. Permite analizar la relación entre la UI y la UX, pero sobre todo, está pensado para evaluar la UI.



SKETCH



WIREFRAME

4.6 Prototipo interactivo

Qué es: A diferencia del wireframe o del sketching, con el prototipo interactivo nos encontramos en una etapa de testeo real del producto. Se crea un diseño con el que otras personas ya pueden interactuar.

Para qué sirve: Es una herramienta clave para los diseñadores. La pueden aplicar, por ejemplo, cuando necesitan trasladarles un diseño complejo a los programadores, como una animación, o cuando quieren hacer investigación de usuarios para validar un diseño.

Qué está pasando con: hace una década, generar prototipos interactivos era muy complejo porque requería de programación con código. Pero ahora existen herramientas con las que los diseñadores pueden generar prototipos muy parecidos al producto final. Algunas de ellas son:

- [Adobe XD](#)
- [Figma Design](#)
- [Invision](#)

4.7 Pruebas de usabilidad

Qué es: Es una práctica de investigación que se basa en observar cómo las personas utilizan nuestro producto.

Para qué sirve: Su meta principal es identificar problemas de usabilidad, recolectar data cualitativa y observar el nivel de satisfacción de los participantes a través de su lenguaje tanto verbal como no verbal.

Se llevan a cabo seleccionando un grupo de personas para que prueben nuestro producto de manera formal o informal.

- **Pruebas formales:** El investigador contrata una serie de participantes, los ubica en un ambiente de laboratorio, observa su interacción con el producto y graba la sesión.
- **Pruebas informales:** Son llamadas pruebas de guerrilla. El investigador se acerca al café más cercano y selecciona a algunas personas a las que les pregunta si pueden probar por un rato el producto. A cambio, les da un presente como agradecimiento.

Un dato que nos gustó: No es necesario que muchas personas testeen el producto. Según la investigación de [Jakob Nielsen](#), hasta el 85% de los problemas estructurales de usabilidad se pueden observar con solo cinco personas utilizando el producto.

Dicen los que hacen: Otra buena forma de testear el producto es probándolo

nosotros mismos. Se llama *Dogfooding* e incluso puede ayudar a generar empatía dentro del equipo. Pero cuidado: nosotros sabemos cuál era nuestra intención al poner determinado botón o sección, por lo que es probable que nuestra prueba pueda tener un sesgo cognitivo importante. Como con los KPI de vanidad, si probamos nosotros mismos podemos creer que “todo está clarísimo”. Es mejor que todo test lo haga alguien que no conozca nada de nuestro producto o intenciones.

Entrelíneas: Si bien el tiempo e incluso el dinero invertido en pruebas de usabilidad puede parecer alto, muchas veces termina siendo un mejor negocio porque permite identificar errores a tiempo, evitando un efecto bola de nieve de hacer y deshacer.

EJERCICIO | Diseño de producto

Tenemos que pensar un producto. ¿Por dónde empezar? Como siempre, por este canvas.

Vamos a resolver cada una de las preguntas en el orden sugerido:

Promesa al cliente	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	QUÉ NECESIDAD DE LA AUDIENCIA VAMOS A RESOLVER
	ALTERNATIVA	ALTERNATIVA	ALTERNATIVA	ALTERNATIVA	
FUNCIONES CLAVE	LA EXPERIENCIA ¿Por qué no se puede obviar este paso?	LA EXPERIENCIA ¿Por qué no se puede obviar este paso?	LA EXPERIENCIA ¿Por qué no se puede obviar este paso?	LA EXPERIENCIA ¿Por qué no se puede obviar este paso?	BENEFICIO PARA LA AUDIENCIA

Qué necesidad de la audiencia vamos a resolver: Aquí definiremos quién es nuestra audiencia y qué haremos por ella. ¿Qué necesidad va a satisfacer este producto?

Beneficio para la audiencia: ¿Qué obtiene la audiencia de nuestro producto? ¿Cuándo nuestra audiencia va a quedar feliz y contenta?

Promesa a la audiencia: De todo nuestro medio, ¿en qué momento nuestro producto satisface una necesidad específica? ¿Qué le prometemos al cliente al consumir nuestro producto?

Funciones clave: ¿Cuáles son las características o funciones clave de nuestro producto? Cuantas menos funciones, mejor foco.

La experiencia: ¿Cuáles son los pasos que debe tomar nuestra audiencia para usar nuestro producto? ¿Puede existir una alternativa más eficiente? ¿Es realmente necesario este paso?

Lo perfecto es enemigo de lo posible, ¡lancemos!

Identificamos una necesidad, llegamos a la mejor solución posible, la diseñamos, la testeamos y la desarrollamos pero nos resta una de las partes más importantes: el lanzamiento. Cómo alcanzaremos a nuestra audiencia, de qué forma y a través de qué canales.



Lo perfecto es enemigo de lo posible, ¡lancemos!

5.1 Estrategia de lanzamiento

Qué es: Por lanzamiento nos referimos a la estrategia de dar a conocer un nuevo producto o característica al público.

Por qué es importante: El lanzamiento es tan importante como el desarrollo. Si no lo realizamos de manera eficaz, nuestra audiencia podría no llegar a conocerlo o tener una mala impresión, y es posible que no logremos nuestros objetivos, tanto de alcance como comerciales. Para ser claros, no importa qué tan bueno sea el producto: si las personas no se enteran de que existe o el mensaje es poco claro, no hay posibilidades de que tenga éxito.

Existen distintos tipos de lanzamiento:

- **Lanzamiento de funcionalidad o *feature*:** se trata del lanzamiento de una mejora dentro de un producto existente. En este caso, es importante aumentar los niveles de satisfacción y generar fidelidad de clientes existentes, volver a involucrar a usuarios insatisfechos o conquistar a indecisos.
- **Lanzamiento de producto:** es el lanzamiento de un producto nuevo al mercado. Para ello, tenemos que asegurarnos de que responda a alguna necesidad del mercado y enfocarnos en captar nuevos clientes.

Entrelíneas: Si hubiera una fórmula única para el lanzamiento exitoso de un producto, entonces no habría productos fallidos. Dicho esto, pareciera que nada importa y que todo puede fallar: sí y no. Todo importa y pensar todo lo que dijimos antes es determinante, pero no existe una fórmula perfecta para lanzar una idea al mercado. Si la conocen, por favor, no dejen de compartirla con la comunidad de pensadores de producto. Si la encontramos antes desde Propulsorio, prometemos que la daremos a conocer.

Dicen los que hacen: Lo perfecto es enemigo de lo bueno. No nos podemos dar el lujo de tomarnos nuestro tiempo hasta creer que nuestro producto está perfecto. Por tres motivos: tenemos recursos limitados, otro puede anticiparse y, el más importante, es muy probable que nunca estés conforme antes de lanzar.

La mejor estrategia es lanzarlo tan pronto estemos seguros de que proporciona valor a nuestra audiencia, incluso si es antes de haberlo perfeccionado o haber desarrollado

todas las funcionalidades. Siempre podemos mejorar e iterar basándonos en los primeros comentarios de los usuarios. Reid Hoffman, el fundador de LinkedIn, tiene una frase que resume mucho de lo dicho hasta ahora: “Si la primera versión de tu producto no te da vergüenza, es que lanzaste demasiado tarde”.

En qué enfocarse: Aunque existen diversas formas de hacerlo y muchas veces queda bajo responsabilidad del área de *marketing*, repasemos un modelo básico llamado SOSTAC (por sus siglas en inglés) que sirve para identificar las áreas a considerar.



1. **Análisis de situación:** Es el momento de analizar dónde estamos. De esta instancia tenemos que salir con respuestas claras acerca de cuál es nuestro producto, cuál nuestro mercado, quiénes son nuestros competidores, con qué recursos contamos y otros factores que puedan afectar al ecosistema en el que nos desenvolvemos. Tenemos que pensar en el contexto interno (empresa) y externo (audiencia/público) de cara a lanzar un nuevo producto. ¿Es el mejor momento de lanzar?, ¿en qué estado está mi audiencia?, ¿en qué estado está la organización? Hacerse estas preguntas puede ser fundamental de cara a presentar un nuevo producto. Nuestra emoción por lanzar algo puede jugarnos en contra si no evaluamos bien el contexto en que será recibido.
2. **Objetivos:** El punto aquí es a dónde queremos llegar con el producto, qué queremos alcanzar. Para eso, debemos trazar entre tres y cuatro objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y atados a una línea de tiempo.
3. **Estrategia:** Una vez definidos los objetivos hay que diseñar el camino que nos lleva a alcanzarlos. Es decir, cómo vamos a hacer para llegar a la meta del plan de marketing. Cuando los proyectos sólo tienen especificados los hitos más grandes, podemos abrumarnos o abrumar al equipo, generar incertidumbre sobre cómo se lograrán esos objetivos y, además, corremos el riesgo de calcular mal los tiempos.
4. **Tácticas:** Son las acciones específicas que llevamos a cabo para poner en

marcha las estrategias. Por ejemplo, generar contenido optimizado para buscadores o realizar una campaña de email marketing, entre otras posibilidades.

5. **Acciones:** Quién hace qué en el equipo. En esta etapa tenemos que pensar en los roles y tiempos. Es esencial tener en cuenta la estructura y los recursos con los que contamos y comunicarlos a todos los integrantes del equipo. Es fundamental que todos tengan en claro los plazos y quién es responsable de cada tarea tanto del producto en sí como de otras áreas.

6. **Control:** Aquí es cuando se ponen en juego los objetivos medibles y alcanzables que establecimos en el punto 2, debemos observar nuestro éxito en cumplirlos (o no). Es la prueba de fuego para comprobar si los definimos bien y si las estrategias, tácticas y acciones pensadas fueron acertadas o no.

5.2 Estrategia de promoción

Qué es: nos referimos con estrategia de promoción al modo en que vamos a dar a conocer nuestro producto: esto implica conocer en profundidad a nuestra audiencia, sus necesidades y sus motivaciones. De esta forma podremos encontrar cuál es el lenguaje que debemos usar, el tono y qué características de nuestro producto debemos resaltar para conseguir la atención y el interés de nuestro público.

La idiosincrasia de nuestra audiencia también marcará los canales a través de los que comunicamos nuestro producto. Tiene que ver con cómo vamos a organizar todos nuestros objetivos de marketing en un determinado tiempo. Por ejemplo, cuántos posts en Instagram vamos a hacer, con qué frecuencia, qué contenidos tendrán, a cuánta gente queremos llegar con ellos, entre otras definiciones.

No perdamos de vista que vamos a adaptar la estrategia a cada red. Tiene que haber una estrategia transversal que marque el tono, la estética y cuál es el mensaje principal que queremos transmitir y cuáles son los “mensajes satelitales”.

Después, dependiendo de cada red o espacio, de los formatos que estos nos ofrecen y de los códigos particulares que tienen vamos a ver qué mensajes satelitales transmitimos además de nuestro mensaje principal, cómo adaptamos nuestro lenguaje y la forma de organizar la información (claramente no es lo mismo comunicar a través de tweets que en reels, post de IG, stories o un bumper ad).

Hacer el mismo para todas las redes es casi “matar” el producto de antemano. Un punto clave en la promoción es que el PM se involucre en el armado de las piezas, tarea que en general tienen los equipos de marketing y/o redes sociales. El PM es quien mejor conoce qué va a lanzar, por qué es importante y por eso tendrá que trabajar con estas áreas para que esas ideas logren estar representadas en las piezas de comunicación.

Te dejamos algunas preguntas claves que te pueden servir a la hora de pensar la promoción de un producto:

- ¿Es para toda mi audiencia?
- ¿Es para una parte específica de mi audiencia?
- ¿Cuál es el mensaje principal que quiero que quede claro?
- ¿Cuál es la característica de mi producto que más le interesará a mi audiencia?
- ¿Cómo puedo comunicarlo de una forma que sea relevante para ella?
- ¿Cuánto va a durar esa comunicación?
- ¿Cómo voy a medir el impacto de esa comunicación?

Entrelíneas: Desarrollar una estrategia de promoción no es necesariamente responsabilidad del PM. Sin embargo, es de gran valor su aporte para asegurarse de que en la venta la propuesta de valor del producto esté bien expresada y que la campaña apunte al público objetivo. Como dijimos antes: la labor del Responsable de producto nunca termina.

5.3 Responsabilidades post-lanzamiento

Luego del lanzamiento, el Product Manager todavía tiene trabajo por hacer. Además de planear las vacaciones, es importante mirar un poco hacia atrás para condensar los aprendizajes del proceso.

- **Retrospectiva:** post-lanzamiento, los Product Managers necesitan liderar una reunión para analizar cómo salieron las cosas. Aquí es importante tener algo presente: esta reunión no es un espacio para asignar culpas. Repetimos: no es un espacio para asignar culpas. La mejor manera de aprovechar esta reunión es con una mirada constructiva. El objetivo es identificar las áreas donde surgieron inconvenientes, plantear cómo solucionarlos y reconocer las buenas prácticas y también es un espacio para compartir las reacciones que tuvo nuestra audiencia con el producto. La idea es asegurarse de que se van a captar todos los aprendizajes y poder utilizarlos en futuros lanzamientos. ¡Saquémosle el jugo a los problemas utilizándolos como experiencias para aprender! Y una cosa más: esta reunión no es un espacio para asignar culpas.
- **Escucha y análisis:** Una vez lanzado el producto, los equipos de Producto tienen acceso a más y mejor información acerca de cómo su audiencia se relaciona con él. De esta forma, pueden identificar qué les gustó, cuáles son las áreas a mejorar y empezar a iterar sobre esos aspectos.

EJERCICIO | Lanzamiento

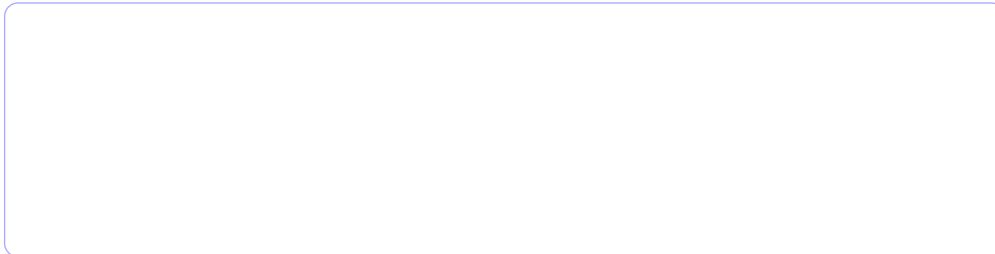
En este capítulo sugerimos el modelo de análisis SOSTAC. ¡Vamos a por ello! Completa este canvas respondiendo a cada una de las premisas.

Situación: Aquí debes analizar cuál es tu situación actual, cómo funciona tu organización hasta el momento, cómo ha sido su acercamiento a las estrategias digitales, cómo es su relación con los clientes, entre otros.

Objetivos: Traza un objetivo principal para tu plan estratégico de marketing, debes tener muy claro qué es lo que quieres alcanzar, a dónde quieres llegar. Por ejemplo, tus objetivos pueden ser vender, o posicionar tu marca, o atraer seguidores, o crear una comunidad, o todos los anteriores. Lo importante es que lo tengas muy claro.

Estrategias: Aquí debes pensar la forma en la que vas a lograr que tus objetivos se cumplan; trazar la ruta o el camino que sean indicados. Por ejemplo: el Inbound Marketing, o los embudos de venta o conversión, entre otros. Todo según sea el caso.

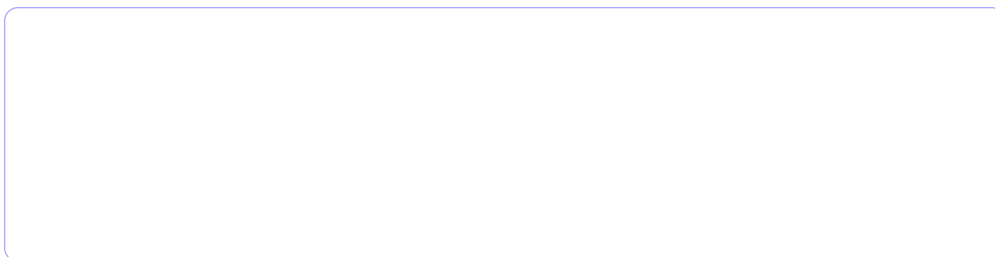
Tácticas: Este punto consiste en la estructuración de las estrategias en tácticas digitales; es decir, las herramientas que piensas utilizar para cumplir tus objetivos. Por ejemplo: un sitio web, landing pages, publicidad en redes sociales, email marketing, etc. Son muchísimas las opciones. Se deben escoger dependiendo de los objetivos del plan estratégico.



Acciones: En esta etapa se debe ejecutar el plan estratégico, tomando todas las medidas necesarias. Es fundamental contar con un equipo capacitado para llevar a cabo todas las tareas y tácticas digitales que comprende el plan estratégico, en un tiempo específico.



Control: Esta parte es importantísima, pues serán los indicadores que medirán el rendimiento del plan estratégico, y escoger los indicados dependerá de los objetivos de la campaña digital. Estas métricas nos ayudarán a saber no solamente los resultados, sino a tomar decisiones de ajustes que ayuden a una mejor optimización de ser necesario.



Cómo definimos el éxito (o el fracaso) de nuestro producto

Por mucha investigación y esfuerzo que hayamos hecho durante el proceso, la perfección no existe. Nuestros productos siempre pueden ser mejorados y, para poder hacerlo, tenemos que escuchar a nuestros usuarios ya sea a través de la medición de indicadores o del análisis cuantitativo.



Cómo definimos el éxito (o el fracaso) de nuestro producto

6.0 Decidir en función de los datos

Cómo: La toma de decisiones respecto a qué mejorar, qué quitar o qué agregar en un producto debe estar alineada con los objetivos planteados originalmente. La idea es evitar agregar funcionalidades que cuestan dinero por diversión o por hipótesis no validadas del equipo y que no resuelven lo que necesita la audiencia. Para ello, medir es esencial.

Por qué es importante:

- Aporta información para definir por qué un ítem debe ser priorizado.
- Ayuda a alinear a las distintas partes del equipo y a ofrecer a todos los interesados una visión sobre los resultados del producto que están creando.
- Minimiza la toma de decisiones por instinto que muchas veces difieren de los objetivos preestablecidos.

Dicen los que hacen: Especialmente en este momento tenemos que evitar las métricas de vanidad, que no son otra cosa que nuestra viejas enemigas, las KPI de vanidad. Muchas métricas parecen importantes, pero no significan nada. Deben medir cosas que realmente “mueven la aguja”. Por ejemplo, el alcance o vistas de un video publicado en nuestro Instagram nos proporciona poca información sobre cómo está resonando en nuestra audiencia.

En América Latina esto es especialmente importante, ya que no abunda el presupuesto para experimentación y enfocarse en las métricas erradas puede tener un costo mucho más alto de lo esperado.

En qué enfocarse: Ya lo dijo Coco Chanel, “Menos es más”. Y Dieter Rams dijo: “Menos, pero mejor”. Hagamos caso a Coco y a Dieter: más métricas no necesariamente agregan más valor. Incluso muchas veces llevan a una confusión general sobre qué es importante. Por ejemplo, a la hora de lanzar un newsletter se puede comenzar midiendo cantidad de suscriptores en su etapa de crecimiento hasta alcanzar su objetivo, y luego incorporar la tasa de retención para asegurarse que los suscriptores seguían siendo fieles al producto.

Un dato no menor: No olvides a tus usuarios. Muchas veces las métricas de negocio (ej. tasa de conversión) tienden a ocupar la mayor atención porque son la medida más común del éxito de un producto. Pero las métricas orientadas al usuario (ej. tiempo de sesión) pueden ser la mejor evidencia del desempeño de nuestro producto. Debemos analizar el trayecto del usuario en su totalidad para ver qué brinda valor y conversión, o qué brinda frustración y rebote.

6.1 Análisis cuantitativo

Qué es: Los datos cuantitativos son los datos duros que salen de herramientas de analíticas. Muestran exactamente quién usa nuestro producto, qué partes, cuándo, por cuánto tiempo, con qué frecuencia, desde qué dispositivo, entre otros datos.

Por qué es importante: Además de ser una fuente de información indiscutible, las métricas cuantitativas son especialmente útiles para hacer experimentos y testear hipótesis. En lugar de depender de pruebas de usabilidad o encuestas, se pueden ejecutar pruebas A/B en vivo para ver cómo reaccionan los usuarios a las diferentes opciones. Una prueba A/B permite comparar dos alternativas para el mismo elemento y ver cómo funcionan. En medios, por ejemplo, se pueden comparar títulos para ver cuáles atraen más a las audiencias desde redes sociales.

Cómo: Existen diferentes herramientas para medir resultados en los medios de comunicación. Algunas de estas son:

- [Google Analytics](#) (gratuita) y su complemento Google Data Studio
- [Chartbeat](#)
- [Parse.ly](#)

Lo que no: Al análisis cuantitativo le falta contexto. Sabemos lo que pasó, lo que está pasando, e incluso podríamos predecir lo que podría pasar. Pero lo que no sabemos es el por qué. Podemos suponer causas, pero sin hablar con los usuarios, es difícil descifrar sus motivaciones. Ahí es donde aparecen las métricas cualitativas.

6.2 Análisis cualitativo

Qué es: Los datos cualitativos son más delicados. Surgen de encuestas, entrevistas, pruebas de usabilidad, pedidos de feedback, etc. Se parece más a “se necesitan muchos clics para hacerme miembro” y menos a “la tasa de conversión de miembros es del 5%”.

Cómo funciona: A diferencia de los datos cuantitativos que requieren de una muestra grande, las métricas cualitativas tienen que ver con el individuo. ¿En qué estaba pensando esta persona? ¿Por qué hizo determinada elección? ¿Le gustó o no le gustó una experiencia

o un cambio en particular? La información ya no viene de herramientas de analytics, sino de preguntar a las personas sobre sus experiencias, emociones y pensamientos.

Undato no menor: El análisis cualitativo requiere de un mayor esfuerzo. No hay plataformas que automaticen la recopilación de este tipo de datos. En general, dependen de los equipos de producto y los de UX. Además, es fundamental seleccionar una variedad de lectores que representen a nuestra audiencia de la mejor manera posible. Por ejemplo, podemos armar arquetipos utilizando datos demográficos y cubrir los perfiles.

Impacto: Es muy importante que estemos bien atentos a las respuestas del usuario porque no hay nada más valioso que escuchar su experiencia de primera mano. Si hay algo en nuestro Producto que con las métricas vemos que no está funcionando, podemos descifrarlo a través del análisis cualitativo.

En conclusión: Como hemos dicho en unidades anteriores, los Product Managers son solucionadores de problemas. Y es difícil saber cuáles son esos problemas sin analizar datos. Si bien algunos pueden preferir un tipo de análisis sobre otro, lo mejor es usarlos en conjunto para comprender con mayor exactitud lo que está sucediendo con nuestro producto e identificar oportunidades de mejora. Así es que debemos combinar nuestro perfil más de ingeniero (cuanti) con nuestra vocación de psicólogo (cuali). Excel y Freud, sofá y calculadora.

6.3 Cómo comunicar *performance* (partes interesadas y equipo)

Por qué es importante: Gran parte del trabajo del Product Manager se trata de mantener informado a los equipos sobre el progreso del producto para asegurarse de que todos trabajen para lograr los mismos objetivos estratégicos. A la hora de actualizar a los equipos y de transmitir el impacto de nuestro producto debemos ser claros y empáticos. A fin de cuentas, es resultado del trabajo en conjunto de muchas personas.

Cómo: La comunicación de resultados debe ser clara, estar alineada a los objetivos preestablecidos, y ser constructiva, es decir, no se trata de marcar el error sino de abrir el debate a la propuesta de soluciones. Algunos tips:

- **Estructurar la presentación de los datos:** arranca por una mirada más amplia y luego ve al detalle.
- **Ser breve:** haz que las conclusiones que quieras que se lleven de tu presentación sean obvias y mantén una comunicación verbal clara y directa.
- **Anticiparse a las preguntas:** está preparado para responder a las inquietudes sobre por qué se hizo algo de determinada manera y no de otra, y qué podría hacerse para mejorar.

- **Dar ejemplos específicos:** los ejemplos suelen ser los más persuasivos. Cita algún ejemplo positivo y otro negativo, con su respectivo análisis. No señales responsables en los ejemplos negativos.
- **Ser empático:** cuando comentas el trabajo de los demás debes ser cordial. Si eres pedante, te transformarás en la persona más odiada del equipo. Si, por el contrario, reconoces el esfuerzo detrás de cada sección, si tus comentarios y tu análisis abren nuevas perspectivas e ideas, serás la persona más valorada del equipo, siempre te invitarán al after después del trabajo y te convidarán a comer papitas con queso. Y a todos nos gustan las papitas con queso y los colegas que valoran nuestro trabajo.

En detalle: Saber a quién le hablamos es clave en cualquier tipo de comunicación. No comunicamos de la misma forma si exponemos ante el equipo de trabajo que si lo hacemos ante inversores, por ejemplo. Ante ejecutivos debemos enfocarnos en objetivos estratégicos en términos de mercado y negocio, mientras que con el equipo debemos centrarnos en cómo pasar de la teoría a la práctica.

6.4 Cómo diseñar un buen *dashboard* o panel de métricas

Qué es: El dashboard es el panel de métricas que exhibimos ante el equipo o partes interesadas.

Cómo: Para diseñar un buen *dashboard*, nos tenemos que poner en el lugar de quien lo vaya a usar. Quién será, cómo lo usará, dónde lo usará. ¿Se enviará el dashboard por mail o se mostrará como una presentación en una reunión?

Por qué es importante: Presentar los datos de una manera clara y accesible facilita el proceso de toma de decisiones y ahorra tiempo.

Un dato no menor: Si haces que el dashboard sea demasiado complejo, el equipo estará más tiempo intentando descifrar el tablero que analizando los datos. El análisis de datos que se muestra en un dashboard debería proporcionar un valor adicional. Por ejemplo, resolver la necesidad de hacer más cálculos por nuestra cuenta para obtener una información que estábamos buscando. Imagina que son los resultados de un partido de fútbol: el número más grande es el que gana, el más chico es el que pierde. Así de simples, claros y directos deben ser tus dashboards.

Pregúntate: Teniendo en cuenta estos puntos, solo resta la elección de las métricas. Para ello, podemos hacernos algunas preguntas como guía:

- ¿Cuáles son los objetivos del producto en términos de monetización, audiencia o impacto?
- ¿Tenemos números disponibles que sirvan como indicadores para esos objetivos?
- Si no tenemos números disponibles, ¿existen métricas que sí lo estén que puedan

funcionar como proxy para alguno de ellos?

- Si no tenemos los números disponibles, ¿qué tan difícil es conseguirlos?

Un ejemplo: Si quisiéramos desarrollar una newsletter diaria, primero deberíamos plantearnos el objetivo en términos de monetización, audiencia e impacto. Podría ser: “informar de forma entretenida sobre la política municipal a los residentes de Coronel Suárez, provincia de Buenos Aires”. Lo ideal es ser lo más específicos posible a la hora de plantear el objetivo.

Ahora bien, ¿cuáles son los indicadores que nos permiten entender si estamos informando a las personas sobre política municipal?

Bien podrían ser:

- Alcance o número de suscriptores dentro de la ciudad
- Ratio de apertura del boletín
- *Churn rate*, métrica que indica la tasa de cancelación o abandono
- Porcentaje de comprensión de temas de política municipal
- *Net promoter score*, es decir, la métrica sobre cuán probable es que el usuario recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo

De estas métricas, las primeras tres pueden obtenerse en casi cualquier plataforma de *email marketing*. Pero, por ejemplo, el porcentaje de comprensión de temas de política municipal no. En ese caso, podemos pedir a nuestros lectores que respondan una encuesta breve al final del boletín o simplemente agregar botones para determinar si les pareció informativo.

Lo que sí: El *dashboard* habla por sí solo. Si ponemos una métrica en grande y arriba, probablemente se interprete que ese es el dato que queremos resaltar y, por ende, el más importante para el Producto. Por eso es clave pensar bien qué mensaje queremos dejarle al equipo o a las partes interesadas y, en base a eso, diseñar el tablero.

Además, también tenemos que tener en cuenta qué tipo de gráfico expresa mejor una métrica, cuándo una tabla es suficiente, cuándo necesitamos un gráfico de torta o de barras o si deberíamos visualizarlo como un termómetro o un semáforo.

Google ofrece un curso gratuito sobre el uso de Analytics y puedes encontrarlo [aquí](#).

6.5 Iteración: testeo y mejora

Qué es: La iteración es un proceso que viene de una forma de trabajar propia del desarrollo de software, llamado metodologías ágiles. El objetivo de iterar es lanzar o implementar una función de inmediato en lugar de pasar meses analizando cómo hacerlo. Es un enfoque de aprendizaje práctico, de aprender haciendo. Se opone al pensamiento excesivo.

Dicen los que hacen: Las iteraciones no siempre son eficientes en términos prácticos porque cada iteración generalmente incluye algo que probablemente no vaya a ser incluido en el producto final.

Un dato no menor: Que las iteraciones sean muchas veces ineficientes no está mal. La idea detrás es lanzar rápido para recibir feedback temprano y así cambiar, mejorar y volver a lanzar. La mayoría de las veces, tus usuarios no te van a decir lo que quieren. Es parte de tu trabajo descubrirlo. Pero ojo, entre iteraciones tenemos que dar tiempo de reacción al usuario. La pulsión por iterar también puede costar cara y ser perjudicial para nuestro entendimiento de la audiencia.

Por qué es importante: Además de la optimización de tiempo, las iteraciones también aseguran que el producto se mantenga actualizado en términos de propuesta de valor al estar bajo escrutinio constante.

En profundidad: Es importante saber el objetivo de cada iteración. Debe tener un resultado deseado específico. Por ejemplo, iterar hasta alcanzar determinada métrica. La clave es moverse de a poco, como de a pasos pequeños y que de cada iteración salga algo de valor. De esta manera, se puede detener el proceso en cualquier momento y seguir teniendo un producto viable.

6.6 Backlog y priorización

Qué es: Un *backlog* es una lista priorizada de tareas para el equipo. Este listado proviene en general de los requisitos del *roadmap* -que mencionamos en la Unidad 4-, pero se le pueden sumar externalidades como bugs o pequeñas fallas en el *software*, cuestiones técnicas, pedidos de usuarios o nuevos requisitos de negocio. Las tareas más importantes se muestran en la parte superior para que el equipo sepa qué hacer en primer lugar. Imagina la lista de las compras en una casa: el *backlog* es la lista de las cosas que se necesitan. Tal vez “papel higiénico” está más abajo en la lista que “pimienta en grano”. Es tarea del responsable de producto analizar que el papel es infinitamente más urgente que la pimienta (por más que nos guste el picante) y que, por lo tanto, debe estar al tope de nuestra lista.

Por qué es importante: Priorizar es uno de los desafíos más complejos del Product manager. Cualquier producto puede llegar a ser exitoso si los usuarios o el negocio obtienen las funcionalidades más valiosas lo antes posible.

Para qué sirve: En términos prácticos, para organizar los elementos del *backlog* del producto y planificar su desarrollo e implementación.

En detalle: Los puntos que se tienen en cuenta a la hora de priorizar son:

- La satisfacción del usuario
- Valor de negocio
- Complejidad
- Riesgo y oportunidad
- Costo
- La relación entre tareas (Ej. B es más fácil si hacemos A primero)

Dicen los que hacen: Se recomienda crear una lista separada para características menos urgentes porque ayuda a mantener el backlog principal de tareas limitado a aquellas que son realmente urgentes o de alto valor estratégico.

Un dato no menor: Es importante mantener el backlog de tareas actualizado para que el desarrollo del producto no se frene. Los Product managers deben revisar la lista de pendientes antes de cada reunión de planificación de iteraciones para asegurarse de que la prioridad dada a las tareas sea correcta y se hayan incorporado el feedback de la última iteración.

Impacto: Los distintos equipos o personas involucradas van a desafiar las prioridades según su interés, y eso es bueno. El Product manager necesita convencer a las partes interesadas dentro del equipo de por qué prioriza de esta manera. La discusión sobre qué es importante ayuda a alinear las prioridades de todos y fomenta una cultura de establecimiento de prioridades grupales que asegura que todos compartan el mismo objetivo. ¿Fácil? De ninguna manera. Por eso el rol del Responsable de producto es fundamental.

EJERCICIO | Medición e iteración

En este capítulo hablamos sobre la importancia de determinar cuáles son los KPI' s que consideramos importantes, los riesgos de observar “KPI' s de vanidad” y cómo deben ser los datos, no las opiniones, los que deben determinar la viabilidad de un determinado camino u otro.

En este canvas, vamos a movernos dentro de cuatro KPI' s clásicos:

- Retención
- Adquisición
- Conversión
- Compromiso



Retención: En este caso, mediremos cuántos de nuestros usuarios son recurrentes, cuántos vienen una vez y nunca más vuelven, quiénes vienen y se van en segundos, etc.

Adquisición: Cómo logramos que nuevos usuarios lleguen a nuestro sitio, cómo conquistamos nuevas audiencias.

Conversión: Si tenemos un modelo de suscripción, ¿cuántos de nuestros visitantes se suscriben? Si tenemos un modelo de revenue share de ingresos, ¿cuántos van al sitio de nuestro anunciante?

Compromiso: ¿Cómo logramos que nuestra audiencia visite la mayor cantidad de contenidos de nuestro producto?

La sostenibilidad del producto

Considerar gastos, potenciales ingresos, uso de tiempo, recursos del equipo y otros aspectos comerciales para alinearlos con las necesidades y deseos de la audiencia es una parte esencial del trabajo de Producto. Esta unidad presenta una mirada introductoria al mundo del negocio de los medios digitales y algunos conceptos clave para los pensadores de Producto.



La sostenibilidad del producto

7.0 Modelo de negocio

Por alguna razón, decidimos crear una propuesta de medio. Puede ser un blog, un podcast, un medio de periodismo de soluciones, las opciones son infinitas. Llevar adelante nuestro proyecto nos hace sentir bien, realizados y que hacemos del mundo un lugar mejor. Pero, también tenemos que pagar alquileres, salarios, supermercados e impuestos. Es probable que si le decimos a nuestro almacenero algo del estilo “estoy haciendo del mundo un lugar mejor: por eso no debe cobrarme este kilo de cebollas”, puede que nuestro almacenero comparta nuestro sentimiento altruista. Hasta es probable que nos felicite, pero en último término nos dirá: “págueme las cebollas”. Y esto no está mal. El almacenero tiene en claro que lo que está creando es un negocio y que, para poder existir, debe ganar dinero. Nuestro proyecto es exactamente igual. No vendemos cebollas, pero debemos encontrar la manera de ganar dinero: debemos encontrar un modelo de negocio.

Qué es: Un modelo de negocio es un esquema que incluye todas las partes que producen valor para el negocio como socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor única, adquisición de clientes, canales, mercado, estructuras de costo y fuentes de ingreso.

Existen distintas plantillas que permiten analizar de manera integral y mantener alineados los objetivos de cada una de estas áreas antes de iniciar y durante un proyecto. Mientras más específico sea el modelo que armamos, mejor será el resultado.

Recomendados: Puedes encontrar instrucciones paso a paso y una plantilla en español en [Sembramedia](#) o también en la sección de recursos de la [GNI Startups Playbook](#).

7.1 Tipos de modelo de negocio

En detalle: de la misma manera que no existe un solo tono de color blanco para pintar una pared (blanco hueso, blanco tiza, blanco nieve, blanco blanco, blanco pero no tan blanco con un toque de gris, etc., etc.), no existe un único modelo de negocio. Hay varios tipos y lo importante es encontrar el modelo o la combinación de modelos que mejor se ajusten a nuestro producto y audiencia. Esta lista no pretende abarcar todo el contenido existente sobre el tema, sino presentar algunos conceptos básicos.

- Modelo de ingresos provenientes de la audiencia o *audience revenue*: Los ingresos se generan a través de lo que aportan los usuarios o lectores del medio. En este

modelo, es crucial ofrecer contenidos de calidad, con un diferencial respecto de la competencia para lograr que la audiencia pague por la información. Algunas formas específicas de generar ingresos de esta manera son:

- Modelo de suscripción: El usuario realiza un pago recurrente a cambio acceder al contenido del medio que se encuentra protegido. Puede ser un muro de pago total que no permite acceder a ninguna nota a menos que uno esté suscrito o puede ser un modelo mixto con un límite de notas a las que se puede acceder sin pagar.
- Modelo de membresía: se trata de una invitación al apoyo de los lectores. Es un modelo basado en ofrecer un contenido que responda más directamente a las necesidades de la audiencia y genere un sentido de comunidad que los lleve a pagar para apoyar el periodismo. En este caso, no existe un muro de pago sino que es un contenido libre.
- Donaciones colectivas: El medio se sostiene con donaciones de sus usuarios. Pueden ser recurrentes o campañas específicas para una investigación particular.
- Otros: Los ingresos de los usuarios también pueden venir a partir del pago de eventos, compra de productos o mercancías relacionados con el medio, cursos o capacitaciones.

Recurso recomendado: Luminate publicó un estudio acerca del consumo y pago de noticias digitales en América Latina que se encuentra disponible de forma gratuita en este [enlace](#).

• **Modelo publicitario:** Durante años, fue el principal modelo de ingresos de los medios en formato papel, radio y televisión. Se basa en vender audiencias a los anunciantes. Este modelo tiene su correlato digital, pero ya no resulta tan rentable por la competencia que presentan grandes plataformas como Facebook y Google. Los distintos formatos son:

- Publicidad de venta directa: Son los clásicos *banners* promocionales que aparecen rodeando el contenido de un medio periodístico.
- Publicidad programática: Se trata de un tipo de publicidad online que conecta a una marca con el usuario de manera directa en tiempo real a través de espacios en el medio destinados a ese fin.
- Publicidad de Google AdSense: Es uno de los servicios ofrecidos por Google y permite obtener ingresos mediante la colocación de anuncios en sitios web. Estos pueden ser de texto, gráficos o publicidad interactiva avanzada.
- Contenido patrocinado: Se trata de contenidos periodísticos que aportan valor al lector y son financiados por una marca o empresa. Por ejemplo, una marca de bolsas de basura que financia una nota sobre cómo separar residuos. Vale diferenciar el contenido patrocinado del contenido nativo; que es aquel que se hace por parte del medio y usando técnicas periodísticas para que el mismo cliente lo distribuya.

- **Oferta de servicios a otras empresas:** La empresa periodística puede tener conocimientos que son útiles para otras empresas. Estos se pueden comercializar como servicios, algunos ejemplos son servicios de capacitación, de generación de contenido, de diseño o de tecnología, servicios de consultoría o incluso venta de contenido a otros medios.

Una aclaración: En el mejor de los casos, los medios tienen modelos que combinan distintas fuentes de ingresos basadas en la publicidad, la audiencia o una oferta de servicios. Para preservar la independencia de los medios y mantenerse relevante dentro de un ecosistema muy cambiante como es el digital, es fundamental contar con fuentes de ingresos diversificadas. Como dice el refrán popular: “No es recomendable tener todos los huevos en una misma canasta”.

En detalle: Si quieres aprender más sobre modelos de negocios y fuentes de ingreso, puedes encontrar una lista de diferentes fuentes de ingresos utilizadas por distintos medios emprendedores de la región en el [Directorio de SembraMedia](#).

7.2 Relación del Product Manager con lo comercial

Cómo funciona: Como contamos antes, el área de Producto es responsable de equilibrar intereses diversos y a veces antagónicos dentro de la empresa periodística. No hay un área que esté completamente apartada ni de lo editorial ni de lo comercial, todo necesita interconexión para producir valor agregado.

El área comercial y el área de redacción a veces se encuentran en tensión. Un viaje de investigación puede parecer vital a un reportero, y al área comercial puede parecerle demasiado costoso y con un bajo retorno. Para mediar en situaciones como estas, es crucial que la persona líder de Producto mantenga una buena relación con los representantes de cada una de las áreas de la organización. Su principal desafío es trabajar alineando los objetivos de Producto con el área comercial.

Dicen los que hacen: En la mayoría de los casos, la relación entre Producto y Comercial consiste en un proceso de negociación constante. En una situación ideal ambos tienen los mismos objetivos pero focos distintos, el punto de equilibrio se encuentra en entender cómo alinear ambas perspectivas. Para ello, es imprescindible que los pensadores de producto puedan hablar en el idioma de comercial y abrazar los números.

7.3 Presupuesto y estructura de costos

Por qué es importante: Antes de hablar con el área comercial es necesario desarrollar el presupuesto necesario para crear el producto o realizar las mejoras necesarias a un producto existente. Para eso, tenemos que definir la estructura de costos.

Qué es: una estructura de costos busca organizar de forma práctica los costos de nuestro producto teniendo en consideración tanto la estrategia como la operación. Al armarla podremos responder a las siguientes preguntas:

- Cuáles son los principales generadores de costos. Por ejemplo, en el lanzamiento de una *newsletter* podríamos considerar el valor de la plataforma de *email marketing* o las horas periodísticas destinadas a su creación.
- Cómo se relacionan los ingresos con estos costos. En caso de que se trate de una *newsletter* con un modelo publicitario, por ejemplo, cuántos ingresos proyectamos obtener y si son suficientes para cubrir los costos de su creación.

De esta forma, podremos tener un valor aproximado sobre el volumen de ventas que se necesitan para tener ganancias.

Cómo funciona: Para armar la estructura de costos de nuestro producto digital debemos seguir algunos pasos simples:

- **Definición de objetivos.** Analizar los puntos clave en el proceso, teniendo en cuenta los objetivos y prioridades de la organización.
- **Determinar los costos fijos.** Aquellos gastos que no puedes dejar de pagar. En el caso del desarrollo de una *newsletter*, por ejemplo, un costo fijo es el salario del periodista.
- **Determinar los costos variables.** Son aquellos gastos que aumentan o disminuyen según el alcance del producto. En el caso del *newsletter*, la plataforma de *email marketing* podría cobrar más al superar cierto número de suscriptores y así aumentar los costos.
- **Calcular el punto de equilibrio.** Llamamos punto de equilibrio al momento a partir del cual los ingresos superan los costos totales luego de recuperar la inversión inicial realizada para el desarrollo del producto. Es decir, el momento en el que empezamos a generar ingresos que superan lo que gastamos en comenzar el negocio. En el caso de una *newsletter*, podría ser una vez que alcanzamos los suficientes suscriptores para cubrir el gasto en los salarios y la plataforma de *email marketing* desde que comenzamos a enviar los boletines.

Una aclaración: Un concepto clave al negociar con el área comercial es el costo de oportunidad. En palabras simples, cuando decimos que sí a algo le estamos diciendo que no a otra cosa. Las horas dedicadas a este producto por parte de las distintas áreas de la empresa se quitan de otros por lo que es necesario compensar holgadamente ese tiempo.

EJERCICIO | Modelo de negocio

Ok, tienes un medio. ¿Tienes un negocio? Seamos claros: de algún lado tiene que salir dinero. Para poder entenderlo, podemos hacer el Business Model Canvas para medios de [SembraMedia](#).

Con este modelo, respondiendo preguntas simples, va a servir para poder analizar con claridad cuál es tu negocio, a quién necesitas y qué elementos son claves para desarrollar tu medio.

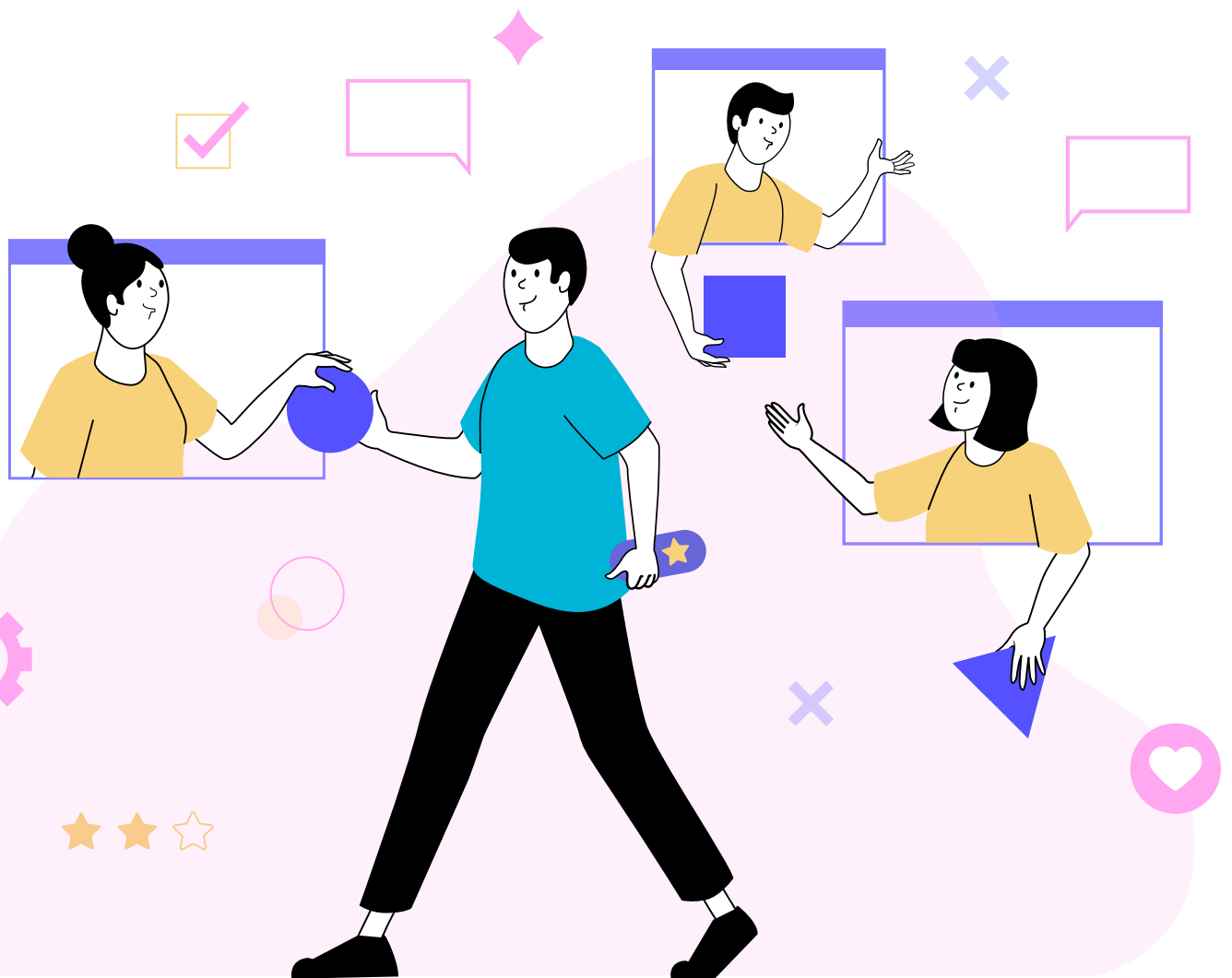
Un consejo: este BMC (Business Model Canvas) tiene que ser respondido con la mayor honestidad. No funciona si completan un casillero de Socios Claves con: “Aquí el Capitán América nos prestará su escudo de vibranium y la gente pagará por verlo”. Respuestas realistas. Siempre. Mejor ajustar el BMC que darse cuenta de que no hay negocio posible con un proyecto ya lanzado.

Nota: El BMC sirve tanto para lanzar como para auto-evaluarse mientras el proyecto avanza ;)

<p>Socios claves Aquí vas a colocar los socios claves de tu negocio.</p>	<p>Actividades claves Aquí vas a colocar las actividades claves de tu negocio.</p>	<p>Propuesta de valor Aquí escribes tu propuesta de valor.</p>	<p>Relación con el cliente Aquí describes la relación con el cliente.</p>	<p>Segmento de clientes Aquí vas a describir a tus clientes por cada segmento.</p>
	<p>Recursos claves Aquí vas a colocar los recursos claves de tu negocio.</p>		<p>Canales Aquí colocas los canales que vas a utilizar en tu negocio</p>	
<p>Estructura de costos Aquí vas a describir la estructura de costos de tu negocio.</p>		<p>Fuentes de Ingreso Aquí vas a describir las diferentes fuentes de ingreso que tendrá tu negocio.</p>		

El Product Manager como líder

La construcción del equipo es una instancia clave para conseguir los mejores resultados. Los perfiles que se necesitan varían según el producto y es responsabilidad del Product Manager lidiar con ellos y lograr que interpreten bien cómo se busca cumplir con los objetivos de la empresa.



El Product Manager como líder

8.1 El valor de las habilidades sociales o cómo ser acercarse a todos, no forjar enemistades, ser firme, convencer y no morir (o ser asesinado) en el proceso.

Contexto: Cuando hablamos de las principales habilidades necesarias para cualquier trabajo, es normal pensar primero en las habilidades técnicas. Un chef debe saber cocinar. Un abogado debe saber de leyes. Son las habilidades “duras” las que describen un rol de manera macro.

Una aclaración: En Product Management, a diferencia de muchas profesiones, las habilidades técnicas pueden pasar a un segundo plano. ¿Por qué? Porque como vimos en unidades anteriores, el rol varía respecto a cada organización o a cada equipo. Sin embargo, lo que se mantiene constante son las habilidades “blandas”, sorprendentemente subestimadas y sin el reconocimiento que merecen.

Qué es: Hay quienes definen a las habilidades blandas como los atributos personales que le permiten a alguien interactuar de manera efectiva y armoniosa con otras personas. Lo podemos comprender como la habilidad de convencer, empatizar, escuchar, corregirse y brindar retroalimentación, alentar, detener y explicar, todo sin enojarse, sin que los otros se enojen y con la sensación de sentirse comprendido todo el tiempo. Nadie dijo que iba a ser fácil.

Por qué es importante: Un producto no es desarrollado por una persona única en soledad. Es la suma de distintas áreas, compuestas por distintas personas, las que dan origen a un producto digital consistente. Es por eso que el rol de Product Manager no solo requiere de conocimientos “duros”, sino también de habilidades de negociación, construcción de equipo, comunicación, liderazgo y persuasión. Esta persona tiene que saber escuchar y observar a su equipo, para poder intuir y pensar creativamente por dónde proponer soluciones/ideas que van a resonar en todas las personas.

Menos teoría y más realidad: No olvidemos que como Product Managers nos enfocamos en hacer que las cosas se hagan ;)

8.2 Cómo tener comunicaciones efectivas y priorizar en conjunto

Es probable que pienses que no te gusta negociar. Lo solemos asociar a situaciones

conflictivas, al estrés de la persuasión o al sentimiento de pérdida al terminar por ceder. Esto lleva a que la mayoría digamos odiar las negociaciones y, en consecuencia, evitemos cualquier conversación que presente un conflicto. Pero como Product Managers es fundamental que sepamos escuchar y hacernos escuchar. Tenemos que poder alinearnos con otros con respecto a tiempos y prioridades para llevar adelante el producto.

Dicen los que hacen: Es importante dejar de pensar que en una negociación hay un ganador y un perdedor. No es un juego de suma cero. Las negociaciones tienen el objetivo de llegar a un resultado más valioso para todos y para el producto en sí mismo. Una buena negociación es la que llega a una solución superadora de las que las partes ofrecían inicialmente.

En qué enfocarse:

- Argumentar con datos
- Traer preguntas a la conversación que permitan una reflexión conjunta
- Llegar preparado a las reuniones
- Mantener el eje
- Tener claridad de los objetivos del producto
- Evitar tanto las reuniones blandas (buscan no dañar) como las duras (buscan ganar)
- Ser lo más objetivo posible

8.3 Construir producto al construir equipo

Contexto: Muchas veces se considera la gestión de equipo como una función de recursos humanos. Es fácil centrarse en el producto y olvidar a las personas que están atrás. Y es muy difícil generar confianza cuando te enfocas en el producto sobre las personas.

Por qué es importante: Construir relaciones sólidas es requisito esencial para el éxito de un producto. Los Product Managers son la unión de muchos grupos internos y externos con diferentes trayectorias y motivaciones. Construir relaciones personales sólidas no sólo hace que sea más fácil trabajar, sino que también sea más disfrutable.

En qué enfocarse:

- Mentorear, escuchar
- Dar y pedir feedback
- Construir confianza

- Reconocer el trabajo del otro
- Proporcionar espacios de escucha, como las reuniones individuales
- Establecer objetivos y expectativas
- Delegar
- Ser una persona accesible, a la que el resto sienta que puede acudir

8.4 Sé un comunicador efectivo y transparente

Por qué es importante: Como hemos mencionado, el Product Manager es el portavoz del producto. Hace tanto las partes del cliente/usuario como de las distintas áreas de la organización. Lleva consigo la esencia del producto. Son la síntesis de las voces y necesidades de distintos actores. Por lo tanto, debe poder comunicar claramente esta visión y estrategia al equipo.

Dicen los que hacen: Un Product Manager necesita poder empoderar a su equipo a través de la confianza. Esto no solo se hace con lo que se dice, sino también con lo que se hace.

Impacto: La comunicación puede construir o destruir una relación. Tener habilidades de comunicación implica desde saber hacer presentaciones interesantes hasta tener capacidad de escucha y empatía.

En qué enfocarse:

- Escuchar más que hablar
- Documentar todo lo que sea posible
- Hacer parte a cada persona involucrada en la revisión y actualización de la documentación
- Compartir cronogramas claros
- Utilizar herramientas de gestión de proyectos
- Planificar reuniones con una agenda clara
- Mantener actualizado al equipo
- Ser transparente con el porqué de las decisiones
- Ser claro con los temas que están abiertos o no a debate
- Ser buena persona :)

8.5 Documentación

Para qué sirve: Documentar cómo se están haciendo las cosas es muy importante porque, si las cosas salen bien, podremos volver a practicarlo y medirlo y, en caso contrario, necesitamos volver a revisar lo que hicimos para modificar lo que causó el error.

En detalle: Además de las acciones que se llevan a cabo, también se pueden documentar las instrucciones de las mejoras y las nuevas funcionalidades que se agregan al producto. Aunque lleva tiempo y a veces puede ser desgastante, esto es clave para que el Product Manager se vuelva prescindible porque, aunque debe participar de varias áreas y procesos, no debe perder el foco de lo que es su responsabilidad: satisfacer a la audiencia. La documentación también evita que el PM se vuelva un embudo de consultas, lo cual le puede llegar a consumir demasiado tiempo y generar una sensación de ansiedad o desconfianza al resto del equipo que espera avances.

8.5 Reestructuración de procesos

Qué es: En un medio en 2021, todas las miradas deben estar en la audiencia y, si no es así, es importante cambiarlo. La instalación de una nueva cultura implica cambiar la forma en que se hacen las cosas, es decir, reestructurar procesos.

Contexto: La actividad periodística antes empezaba con un periodista que pensaba un tema, lo proponía en un sumario, el editor lo aprobaba y se procedía a la redacción, edición y finalmente publicación de la pieza. Esta dinámica ya no funciona. Tanto los periodistas como los editores deben estar mirando constantemente qué les piden los usuarios y los procesos deben ser mucho más ágiles.

Dicen los que hacen: Reestructurar procesos es una de las tareas más desafiantes y difíciles para un medio, dado que las personas que trabajan en él están acostumbradas a otra dinámica.

Entrelíneas: Aquí se pone en marcha el rol de agente de cambio del Product Manager, dado que, si se trata de una mejora del Producto, probablemente la responsabilidad de hacerlo recaiga en mayor medida en él. Es necesario acompañar a los miembros del equipo en el transcurso del cambio, desarrollar procesos eficientes para facilitarles la adaptación y conseguir finalmente poner el foco en la audiencia.

Para ello, es importante identificar y priorizar cuáles y cuándo cambiar procesos, tratar de no reestructurar muchas áreas al mismo tiempo para manejar la incertidumbre de las personas. Los cambios siempre llevan tiempo y generan incertidumbre. Es importante tener paciencia, considerar un tiempo de adaptación posterior a la implementación y destinar horas para responder consultas.

8.6 Construcción de una cultura de producto

Qué es: Tener una cultura de producto significa tener al producto en el corazón de la organización, en la razón de ser de todas las decisiones que se tomen. En construir una dinámica en donde todos sean defensores de lo que se está construyendo y cómo se está construyendo.

Por qué es importante: Si el equipo tiene la suficiente confianza de que pueden influir en el producto final, se obtendrá una gran cantidad de comentarios constructivos de todos los lados del negocio. No está de más recordar que el conocimiento colectivo es mayor al individual.

Pregúntate: Para testear si tu organización tiene mentalidad de producto, puedes hacerte estas preguntas.

- ¿Qué tipo de comentarios y feedback llegan de los usuarios? ¿Te toman por sorpresa o están en línea con lo que esperas?
- ¿Cómo describe tu equipo a tu producto? ¿Coincide con lo que dirías o es una descripción muy diferente?
- ¿Tu equipo cuestiona y desafía tus suposiciones? ¿Se involucran en conversaciones sobre lo que se está creando? ¿Se les ocurren mejoras sobre la marcha?
- ¿Recibes pedidos de cambio o nuevas funcionalidades de distintas personas y diferentes áreas de la organización?

En qué enfocarse:

- Empodera al equipo para realizar y proponer cambios.
- Mantén informado al equipo sobre el avance de sus propuestas.
- Asegúrate de que algunas propuestas se realicen para motivar al equipo a seguir proponiendo.
- Alinea la visión del producto entre las distintas áreas.
- Construye un sentido de pertenencia alrededor del producto.

EJERCICIO | Liderazgo

El liderazgo es una habilidad social, difícil de medir y de aprender en teoría. Como andar en bicicleta o patinar: la única forma de aprender es haciéndolo, con caídas, asimilando la experiencia y mejorando.

Aún así, ofrecemos un canvas final para que puedan responder e identificar áreas de mejora dentro del estilo de liderazgo ante su propio equipo.

Respondan cada una de las preguntas -como siempre- con la mayor honestidad y siguiendo el orden de la numeración de cada una de las cajas.

<p>1. LA VISIÓN DEL MEDIO DE LIDERAZGO Los líderes son disruptivos e innovadores con profundas habilidades sociales. Desarrollan y comparten su visión con compañeros y equipo. Combinan datos e intuición y son abiertos a nuevas ideas.</p>	<p>2. ¿CUÁLES SON MIS CUALIDADES COMO LÍDER O MANAGER? ¿Qué visiones, valores, competencias o conocimientos definen mis cualidades como líder? ¿Qué me empuja? ¿Qué me hace un modelo para los demás?</p>	<p>3. ¿CUÁL ES MI ESTILO DE LIDERAZGO? ¿Cuáles son mis superpoderes como líder? ¿Qué características son las que me hacen poder ayudar a los demás a alcanzar sus objetivos?</p>	<p>4. MI RED DE LIDERAZGO ¿Quiénes me acompañan en este proceso?</p>	<p>5. ¿CÓMO PERCIBEN LOS DEMÁS MI LIDERAZGO? ¿Cómo los motivo? ¿Por qué me apoyan? ¿Cuáles son las características que me definen como un líder ante sus ojos?</p>
<p>6. MIS DESAFÍOS ¿Cómo voy a ser un puente entre el mundo analógico y el mundo digital? ¿Cuáles son los problemas a los que me voy a enfrentar?</p>	<p>7. MIS SOLUCIONES ¿Qué necesidades de desarrollo tengo en mi equipo y cómo las voy a solucionar? ¿Con qué recursos cuento para enfrentar problemas? ¿Qué debo hacer para alcanzar mis objetivos?</p>	<p>8. MIS SISTEMAS DE CONTROL ¿Cómo voy a medir mi progreso como líder?</p>		

Editores invitados

- **Janine Warner:** Cofundadora de SembraMedia y ICFJ Knight Fellow.
- **Mijal Iastrebnier:** Cofundadora y directora general de SembraMedia.
- **Ramiro Fernandez:** Cofundador & Chief Storyteller de Youniversal.
- **Ximena Díaz Alarcón:** Cofundadora & Directora de Contenidos de Youniversal.
- **Florencia Aza:** Project Manager en SembraMedia. Ex jefa de Producto UNO.
- **Julia Kaiser:** Directora de contenidos en Havas.
- **Alejandro Valdez Sanabría:** Cofundador de El Surti, parte de la comunidad de Latinográficas y ganador del premio Gabo en Innovación.
- **Maite Fernández Simón:** Sr. Operations Editor del Washington Post y consultora del Fondo Velocidad.
- **Sebastián Auyanet:** Productor Asociado en NowThis News y consultor en Fondo Velocidad.
- **Marcelo Fontoura:** Periodista e investigador digital. Doctorado en Comunicación Social por la PUCRS.
- **Naimid Cirelli:** Director de Comunicación Institucional en SembraMedia.
- **Benjamin Hicks:** Media Development Consultant. Former Executive Director of The Guardian Foundation.

Agradecimientos

En 2020 fuimos seleccionados como Professional Fellows por el Centro Internacional para Periodistas para participar de su programa *A Digital Path to Entrepreneurship and Innovation for Latin America*. Como resultado de esta beca, diseñamos el plan de contenidos para una guía de aprendizaje sobre desarrollo de Producto en medios, enfocado en el contexto de Latinoamérica.

La guía se transformó en un proyecto llamado Propulsorio, que no solo se enfoca en los contenidos sobre Producto sino que además propone una experiencia de aprendizaje que recorre el ciclo de producto completo. Incluye actividades de condensación y materiales que permiten aplicar lo aprendido al contexto propio.

Por su objetivo común, Propulsorio pasó a formar parte de SembraMedia y fue apoyado desde su aceleradora de medios independientes Velocidad. La aceleradora, a su vez, cuenta con apoyo de Luminare, y del Centro Internacional para Periodistas.

Queremos agradecer a todas las organizaciones antes mencionadas y personas que nos acompañaron, apoyaron y alentaron a desarrollar este material. Esperamos que pueda contribuir al desarrollo de un periodismo ético, enfocado en las audiencias, y con intención de lograr una ciudadanía comprometida con la diversidad, la libertad y la democracia.



Maxi De Rito



Felicitas Carrique

