

Empecemos

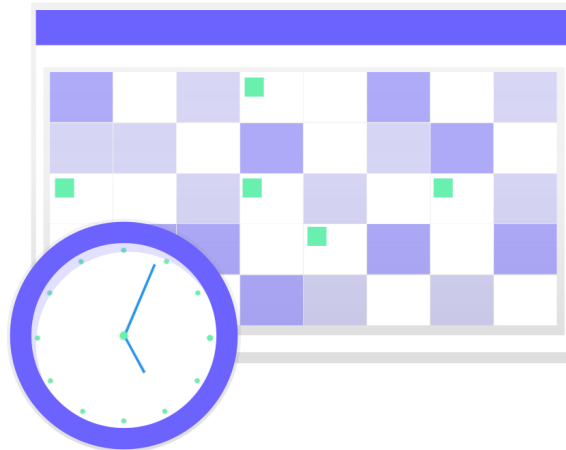
"Our job: make sure we don't build stupid shit."

Duncan Steblyna – VP of Product Management @ OLX

¡Te damos la bienvenida a tu primer Sprint de Aprendizaje para el programa de Product Management! ¿Qué tal te ves en este desafío que estás por emprender?

Esto que estás leyendo es tu primera toolbox: un material multimedia que ordenará tu entrenamiento individual. Aquí encontrarás lo que necesitas saber para prepararte antes de asistir al primer encuentro con tu equipo donde se retomarán los temas presentados y se pondrán en práctica.

Semana a semana, las toolboxes anticipan los temas centrales que deberás incorporar respondiendo a las siguientes preguntas: ¿de qué se trata este asunto?, ¿qué relación tiene con lo que ya conoces?, ¿por qué es importante?, ¿para qué sirve? y ¿cómo se hace?



Al final de cada toolbox, encontrarás un **Challenge**: es fundamental que lo resuelvas, ¡será el punto de partida para trabajar con tu equipo! Además, en muchas ocasiones contarás con otras secciones optativas disponibles para seguir explorando. En la sección **Herramientas**, encontrarás tutoriales para que puedas descargarte los programas que necesites para preparar tu entorno de trabajo. En **Profundiza** podrás conocer más fuentes que están hablando acerca de cada tema; en **Comunidad** te mostraremos espacios de interacción en los que



nos consultamos, recomendamos y damos a conocer herramientas y soluciones valiosas. En [Potencia tu talento](#) hallarás información relevante para tu desarrollo profesional.

Ahora bien, en esta primera toolbox, haremos un acercamiento inicial a tu programa intensivo y lo que es Product Management. Encontrarás información para responder estas preguntas: ¿de dónde vienen los Product Managers (PM)? ¿qué tipos de PMs existen? ¿cuáles son sus responsabilidades? y ¿quiénes son sus principales interlocutores?

¡Empecemos!

Un poco de historia

Es probable que una de tus primeras preguntas sea: ¿cómo nació esta profesión? Si bien no hay una historia oficial al respecto, la mayoría de las fuentes coinciden en que el surgimiento del *Product Management* moderno fue en 1931 con un [memo de Neil H. McElroy](#) para contratar 2 personas bajo el nombre de **Brand Man**.

Mr. N. H. McElroy

May 13, 1931

Mr. R. F. Rogan

ADV**N. H. MCELROY

Because I think it may be of some help to you in putting through our recommendation for additional men for the Promotion Department, I am outlining briefly below the duties and responsibilities of the brand men.

This outline does not represent the situation as it is but as we will have it when we have sufficient man power. In past years the brand men have been forced to do work that should have been passed on to assistant brand men, if they had been available and equal to the job.

Brand Man

Fuente: Neil H. McElroy, Brand Man memo, 1931

Estas personas tendrían la responsabilidad de **entender el comportamiento de sus marcas y productos** en distintos territorios, ayudando a replicar casos de



éxito o saltando al campo de acción en aquellos donde el desarrollo de marca era más pobre.

En la descripción de las responsabilidades del Brand Man, se destacan:

1. La necesidad de estudiar el territorio en primera persona para **entender el problema**.
2. El **vínculo con distintos interlocutores** como parte esencial del trabajo para la correcta ejecución de su plan de acción.
3. La creación de registros y estudios necesarios para **determinar si el plan tuvo los resultados esperados**.

Al avanzar en este primer sprint, verás que muchos de estos requisitos son aún parte fundamental del trabajo de todo Product Manager. Te invitamos a **volver recurrentemente al memo** para que puedas ir anclando los conocimientos y ver cuán relevantes siguen siendo los conceptos que se encuentran en él.

En el libro [Product leadership](#), los autores presentan este memo como una influencia para Bill Hewlett y David Packard. ¿Te suenan conocidos? Los fundadores de Hewlett Packard, más conocida como HP, adoptaron el carácter distintivo del Brand Man, llevando la toma de decisiones lo más cerca del cliente posible. Este enfoque hizo que los Product Managers se convirtieran en **la voz del usuario dentro de la empresa**.

Durante gran parte de los primeros años de la historia de la profesión, los Product Managers vieron sus responsabilidades muy solapadas y vinculadas con el departamento de Marketing de las empresas. No es casual que en el encabezado del memo de McElroy se vea en manuscrito la inscripción Marketing.

A photograph of a handwritten note on a piece of paper. The text is written in dark ink and reads "COPY MARKETING - Brand Teams, 1931". The word "COPY" is written vertically on the left side, with "MARKETING" written horizontally to its right. Below "MARKETING" is the phrase "- Brand Teams, 1931".

Fuente: Neil H. McElroy, Brand Man memo, 1931

Solo con el advenimiento de las primeras grandes compañías de tecnología, y principalmente por los cambios impuestos por el [manifiesto ágil](#), el rol comenzó a separarse de Marketing para tomar un papel preponderante en el desarrollo de productos y servicios.

En el proceso ágil de construcción de productos digitales, las 4 Ps de Marketing (**P**roducto, **P**recio, **P**unto de venta y **P**romoción) pasaron a un segundo plano y



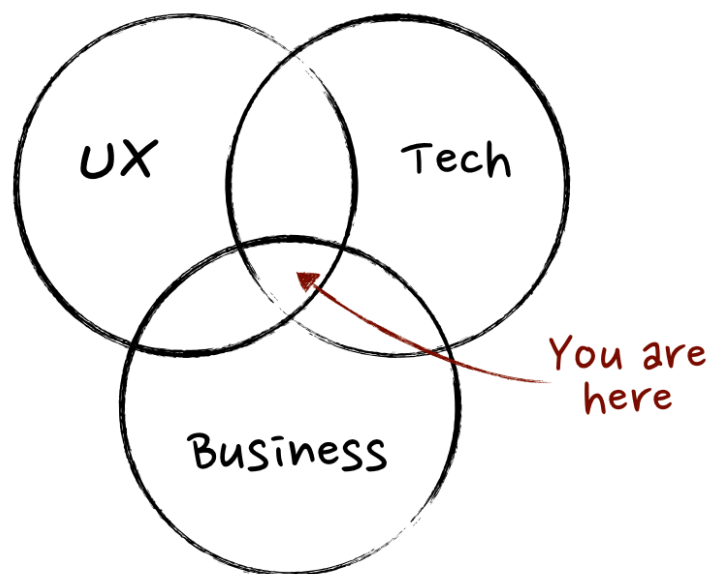
ganó relevancia el proceso de desarrollo en sí mismo. Más importante aún, este cambio centró la atención, no solo en entender las necesidades del cliente, sino en alinear el desarrollo del producto a estas. Product Management pasó a ser el principal responsable de esa tarea.

En el mindset ágil, los Product Managers son interlocutores entre múltiples áreas manteniendo el compromiso de representar la voz de los usuarios del producto tal como sucedía en Hewlett Packard.

Hoy, con el tiempo y la madurez de las organizaciones, Marketing empezó a reconocerse por su responsabilidad en el posicionamiento de las marcas y adquisición de clientes. Por su parte, Product Management se posicionó como el responsable de la propuesta de valor y del desarrollo del producto.

Pero... ¿Qué es y qué hace un Product Manager?

En el artículo [What, exactly, is a Product Manager?](#), Martin Eriksson presenta un diagrama que se popularizó por su simplicidad en la representación del trabajo de un/a Product Manager:



Fuente: [Martin Eriksson, What exactly is a Product Manager, 2011](#)

Eriksson propone que Product Management surge de la intersección entre negocio, tecnología y experiencia de usuario (UX). Más importante aún, sugiere que todo/a Product Manager debe ser experto/a en al menos una de estas áreas, tener pasión por las tres y poder conversar con los referentes de todas ellas.

Veamos un poco más en qué consiste cada una de estas:



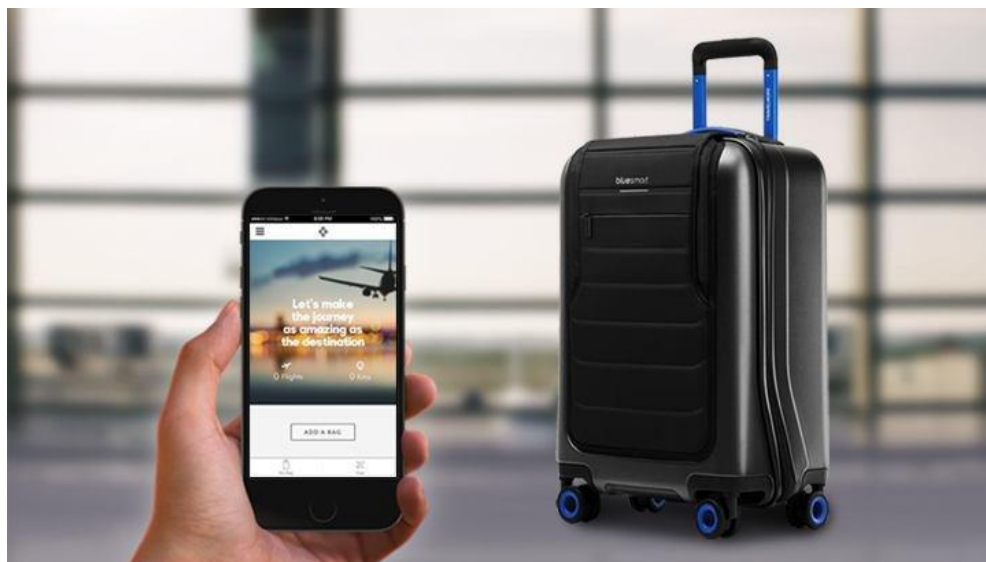
- **Negocio.** En la cita que da comienzo a esta toolbox se desprende uno de los puntos más importantes del trabajo de los/as Product Managers: evitar construir cosas estúpidas. Detrás de cada producto existe un negocio, y detrás del negocio una búsqueda de rentabilidad. Es parte de la responsabilidad del departamento de Product Management **maximizar el valor del negocio** evitando construir cosas que atenten contra esto.

Incluso, dentro de los 12 principios del manifiesto ágil, se destaca la relación del equipo de desarrollo de producto con el negocio: “*Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.*”

Por su parte [Marty Cagan](#), un gurú de esta disciplina, también establece la importancia del negocio dentro de las responsabilidades de un/a PM. Dentro de los [4 grandes riesgos](#), -valor, usabilidad, factibilidad y viabilidad- Marty atribuye la *viabilidad* como una responsabilidad explícita del rol.

Las preguntas que se debe responder todo/a PM son: ¿funcionará esta solución para el negocio?, ¿está alineada con los objetivos de venta?, ¿considera aspectos legales?, ¿puede el negocio costearla? y ¿es consistente con la promesa de marca?

El caso de las valijas inteligentes



Un buen ejemplo a modo representativo, es el caso de las valijas inteligentes. Hace algunos años hubo un boom de estas en el mercado, algunas empresas lograron levantar millones de dólares a través de plataformas de *crowdfunding*. Estas resolvían problemas claros para las personas usuarias y tenían una propuesta de valor



atractiva: balanza de peso, cargador inalámbrico para dispositivos y gps para saber siempre dónde estaban.

Sin embargo, tenían una gran dependencia legal con los entes reguladores de la aviación internacional. Luego de los problemas con las baterías de litio de celulares que explotaban en los vuelos (¿recuerdas?), y que eran parte integral de las valijas, los entes reglamentaron su uso impactando fuertemente la propuesta de valor. Sin batería, las valijas dejaban de ser inteligentes. Fue el fin para este tipo de productos.

Vemos entonces que el negocio y todas sus aristas son parte esencial del trabajo de los/as PMs. Pero tan importante como su consideración es la relación que los/as PMs establecen con sus contrapartes de negocio. En general, los referentes del negocio suelen ser los principales *stakeholders* -o partes interesadas en los diferentes grupos de personas que influyen en una empresa- del equipo dado su interés directo o indirecto en el trabajo que ellos realizan. Es responsabilidad del/la PM funcionar como un interlocutor/a fiable entre el negocio y su equipo.

- **Experiencia de usuario.** Como mencionamos, desde sus inicios se asoció al Product Manager como la voz interna de la persona usuaria. McElroy en su memo sugiere conocer en primera persona a los/as consumidores/as para entender sus problemas. Para poder cumplir con estas responsabilidades, Eriksson sugiere que todo/a PM debe dedicar una buena porción de su tiempo a hablar con personas usuarias, testear el producto y tener feedback de primera mano. Es fundamental determinar si el producto es algo que los/as usuarios/as realmente pueden usar.

Si bien los principales responsables de este área suelen ser los/as Product o UX Designers, se espera que todo/a PM tenga un profundo conocimiento y empatía con las personas usuarias. Deben conocer cómo interactúan y cómo se relacionan con el producto. Es crucial que sepan ser fuente de información y respaldo para el equipo de diseño y desarrollo.

- **Tecnología.** Si bien esto puede parecer restrictivo para empresas tecnológicas, lo importante es entender el concepto que subyace. Para poder definir lo que un equipo va a construir, es necesario entender cómo se va a construir.



Quizás te estés preguntando: ¿esto significa que un/a PM de una empresa de tecnología tiene que saber programar? ¡Tranquilo/a! No necesariamente. Esto significa que un/a PM debe conocer los conceptos esenciales que le permitan tomar decisiones que alineen a los equipos de tecnología con los problemas de las personas usuarias y con lo que el negocio necesita para poder resolverlos de una manera que le sea lucrativa.

Continuando el paralelismo con los riesgos enunciados por Marty Cagan, aquí se trata de entender si es factible para nuestro equipo de ingeniería construir lo que necesitamos en los tiempos, con las habilidades y con la tecnología con la que contamos.

Sin embargo, la pregunta sobre si [es necesario que un PM sepa programar](#) es una de las más recurrentes, y si bien las opiniones son diversas (tanto a favor como en contra), queda claro que el conocimiento técnico es una habilidad diferencial para el rol.

[Nacho Bassino](#), referente de Producto en Latinoamérica, desarrolló una escala de beneficios según el grado de conocimientos técnicos del/la PM que ilustra bien este tema.

Level	Benefit
1 – The Enthusiast <i>No experience, but lots of interests</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aware of new technologies • Not “afraid” of IT language
2 – The Non-Developer <i>Worked with devs for years but not coding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • “Needs” into requirements • Express “system” interactions
3 – The Curious <i>Took code class or did “hobby” programming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • High-level sense of level of efforts • Can understand implementations
4 – The Experienced <i>Short time working as developer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Understands price of technical debt • Can help slice big features
5 – The Dark Sider <i>Many years as developer before changing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Discuss “cheaper” implementations • Identifies great software developers

Fuente: Nacho Bassino, Do Tech Skills Benefit a Product Manager?, 2017

Al igual que con la experiencia de usuario, la responsabilidad sobre la factibilidad recae sobre el equipo de ingeniería, pero es deber de los/as



Visualizado como una nube de palabras, emergen algunos indicios sobre lo que las empresas esperan:

- Definir la visión y estrategia de producto.
- Entregar soluciones de negocio.
- Investigar y entregar experiencia de usuario.

Sin importar las combinaciones y los juegos de palabras que puedan hacerse, es claro por la recurrencia (representada por el tamaño de la palabra en la nube) que algunos skills predominan sobre otros.

Es interesante ver la correlación de este análisis con el popular artículo de Brent Tworetzky [What does a Product Manager do?](#), donde define una serie de 6 *core skills* vinculados a 3 grandes roles de los Product Managers:

- **Rol en estrategia** = skill pensamiento estratégico.
- **Rol en ejecución** = skills técnicos, comunicación, colaboración y orientación al detalle.
- **Rol en entendimiento de usuario** = skills en ciencia del usuario y empatía.

Como podrás observar, muchas de las habilidades y responsabilidades del rol son comunes a otras disciplinas con un enfoque específico en alinear los problemas de las personas usuarias, y del negocio para la construcción de un producto.


Juntando todo

¡Felicitaciones! has llegado al final de tu primera toolbox. Recorrimos un poco de historia y respondimos las preguntas clásicas sobre esta disciplina. Es hora de dejar decantar los contenidos, profundizar con los recursos de referencia y empezar a prepararte para tu primer challenge. Emocionante, ¿verdad?



¡Prepárate para tu próxima meeting!

Challenge

 Analiza un producto que haya fallado en el mercado y piensa cuál de los cuatro riesgos que menciona Marty Cagan pudo o pudieron ser los causantes del fracaso.

- ¿Fue un problema de usabilidad?
- ¿De propuesta de valor?
- ¿Viabilidad de negocio?
- ¿O de factibilidad técnica?

¡Puedes utilizar el ejemplo de las valijas como referencia!

Profundiza

Libros esenciales sobre Product Management:

[Inspired](#) de Marty, Cagan

[Product Leadership](#) de Martin Eriksson

Podcast

Conversaciones de Producto: [El rol del Product Manager con Fede Boero](#)

Artículos

1. [What does a Product Manager do?](#), Brent Tworetzky.
2. [Product Manager Job Description](#), Marty Cagan.
3. [What, exactly, is a Product Manager?](#), Martin Eriksson.
4. [Do Tech Skills Benefit a Product Manager?](#), Nacho Bassino.
5. [Behind every great product](#), Marty Cagan.
6. [Product Management start here](#), Marty Cagan.

Comunidad

[ProductTank](#)

[Mind the Product](#)

[Product School](#)

