

# Desarrollo de nuevos productos: la clave para el éxito sostenible

El desarrollo de nuevos productos nunca ha sido tan importante.  
¿Está optimizando el rendimiento?

**Andy Jordan**

CA Project & Portfolio Management

# El principio básico

---

## Desafío

**El desarrollo de nuevos productos, o DNP, es el principio básico que sustenta la capacidad de desempeñarse y crecer que tiene una organización.** En el entorno corporativo actual impulsado por la técnica, resulta esencial la capacidad de lanzar los productos adecuados con el posicionamiento correcto en el mercado, en el momento apropiado y a un precio ideal. A la vez, los productos deben desarrollarse con el fin de optimizar su valor durante el ciclo de vida completo para garantizar que las organizaciones no tengan que afrontar un mantenimiento costoso ni compromisos de soporte que puedan evitar.

---

## Oportunidad

Ofrecer constantemente nuevos productos que satisfagan estas necesidades organizacionales y que, a la vez, fascinen a los clientes durante el ciclo de vida requiere un enfoque administrativo integrado que combine la agilidad comercial con la entrega de un proyecto estratégico eficaz y el desarrollo de productos centrados en el cliente. Esto es lo que queremos explorar en este reporte oficial.

## Una perspectiva estratégica

El DNP ha sido siempre una disciplina estratégica: determinar cómo posicionar una oferta en un mercado, establecer a qué mercados apuntar y cuáles consolidar, realizar un análisis competitivo, etc. Sin embargo, en general ha sido algo relativamente estable; una empresa podía decidir posicionar un producto como una oferta de calidad en un mercado, colocarle un precio de nivel superior, suponer que su análisis de mercado era correcto y ejecutar la estrategia durante varios años sin preocuparse demasiado. La economía actual impulsada por la tecnología cambió todo eso para siempre.

La tecnología impulsa cada vez más la competencia a nivel mundial en la mayoría de las industrias, lo que reduce las barreras para la entrada de competidores y cambia constantemente la dinámica del posicionamiento en el mercado, las ofertas del proveedor y la disponibilidad del mercado. A la vez, la tecnología genera expectativas en los clientes a tal punto que están menos dispuestos a esperar para obtener soluciones, donde la satisfacción es mucho menor y las expectativas de rendimiento, funcionalidad y valor nunca fueron más grandes. Según indicó Gartner, "Los consumidores caprichosos e impacientes que se enfrentan con desarrolladores de productos talentosos generan la necesidad de innovación de productos, la cual nunca puede ser lo «suficientemente rápida» o lo «suficientemente ágil» como para satisfacer las demandas del mercado y responder a las necesidades de este antes que la competencia"<sup>1</sup>.

Como resultado de esto, el ciclo de vida del producto se acorta rápidamente, no solo en relación con el software sino con cada vez más categorías. El Internet de las cosas (IoT) incorpora tecnología inteligente en un conjunto de productos en constante expansión y traslada de manera eficaz la velocidad del avance del software a nuevas industrias y mercados. Esta evolución rápida tiene dos efectos significativos en las iniciativas de DNP:

- El ciclo de DNP está cambiando, ya que la evolución y mejora gradual de los productos se ven reemplazadas por su rápida revolución.
- Las fases de madurez y retiro del ciclo de vida de los productos adquieren cada vez más importancia para proteger el costo de valor y la satisfacción del cliente.

A su vez, esos factores hacen que el DNP sea un elemento crítico no solo para la estrategia organizacional y las operaciones de productos, sino también para la administración de carteras y proyectos (PPM) y la administración de inversiones.

## Elementos de DNP y PPM

En los últimos años, la PPM se ha centrado cada vez más en la alineación entre el establecimiento de objetivos corporativos y el logro de esos objetivos a través de la ejecución eficaz de proyectos. En un entorno operativo que evoluciona rápidamente, las organizaciones adoptan conceptos de agilidad comercial que les permitan ajustar rápidamente la estrategia y ejecución con una cantidad mínima de inconvenientes. Esto les permite mantener la alineación entre los beneficios que brindarán los proyectos aprobados y los beneficios que debe obtener la organización. Las iniciativas de DNP inevitablemente forman parte de esa cartera administrada de manera activa, pero son más complejas que la mayoría de los proyectos. Se deben considerar los siguientes elementos al integrar el DNP en la PPM.

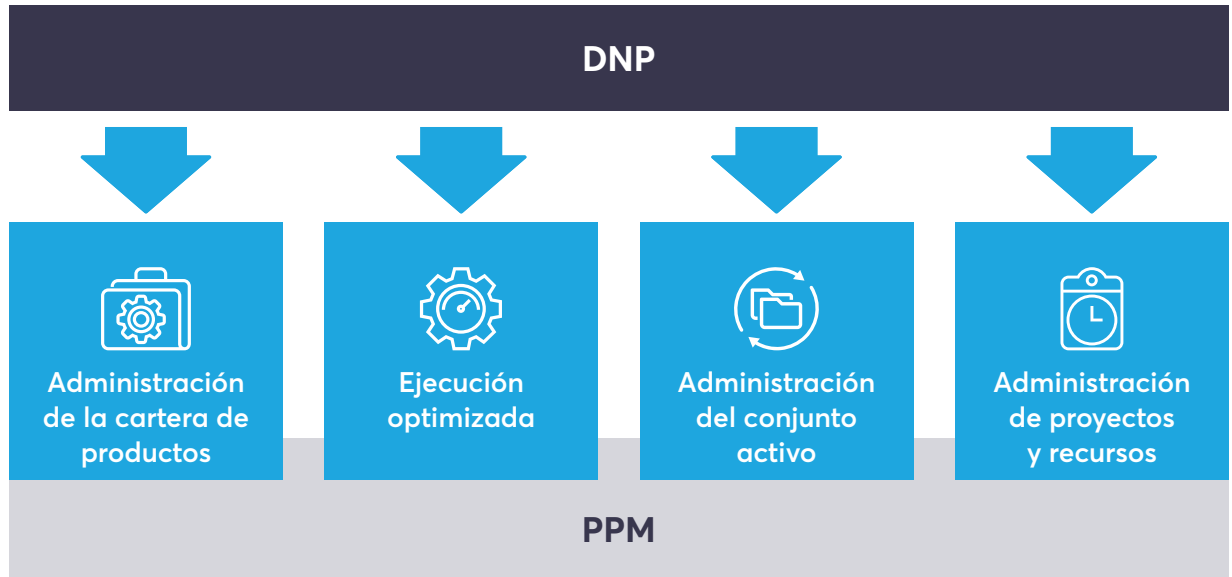
- Administración de la cartera de productos: mantener un equilibrio adecuado entre las categorías de productos, la combinación del ciclo de vida de productos, la distribución de riesgos, etc.
- Ejecución optimizada: brindar siempre soluciones en un período lo más breve posible entre la identificación de oportunidades y la entrega de una solución.
- Administración del conjunto activo: garantizar que las "mejores" iniciativas de DNP son siempre el foco de los esfuerzos y la planificación.
- Administración de proyectos y recursos: alcanzar un equilibrio entre el DNP y otras iniciativas dentro de la cartera para alinearse mejor con las prioridades de la organización.

Se deben considerar todos estos elementos para desarrollar un enfoque holístico para integrar el DNP de manera eficaz dentro de un marco de PPM. Veamos cómo funciona.

## Administración de la cartera de productos

Administrar una cartera de productos puede ser una tarea compleja. Se debe equilibrar el conjunto de

FIGURA 1.  
Elementos  
de DNP y PPM



productos en distintos mercados (segmento de clientes, geografía, etc.), diferentes fases del ciclo de vida (nuevos productos que atraen a los consumidores pioneros, productos de alto crecimiento que se están convirtiendo en productos tradicionales, productos avanzados y aquellos que están por llegar al fin de su ciclo de vida), y distintos perfiles de riesgo o valor. Ajustar cualquiera de estos factores, (invertir mucho en nuevos productos, por ejemplo) puede sesgar el equilibrio y tener consecuencias graves.

Resulta bastante obvio que una inversión importante en ofertas innovadoras puede aumentar el perfil de riesgo, pero además puede crear una “burbuja” de cambio que fluye en toda la organización. Los equipos de venta y marketing deben estar preparados para el aumento de ofertas, los equipos de servicios profesionales deben mejorar sus capacidades y su potencial, y las funciones de soporte deben estar preparadas para un mayor volumen. Aquí es donde la PPM puede proporcionar un elemento valioso de soporte. La PPM puede no solo iniciar nuevos proyectos para abordar algunas de estas áreas, sino también vincular esos proyectos con el trabajo de DNP para garantizar que las soluciones estén alineadas. De manera más proactiva, puede identificar instancias en las que esas burbujas de desarrollo se pueden absorber con mayor facilidad y puede trabajar con los equipos de productos para abordar desequilibrios en otras áreas, como en proyectos más conservadores en otras áreas de productos para reducir la exposición a riesgos.

La PPM también puede ayudar a identificar cuándo las iniciativas ya no están alineadas con los objetivos del producto que eran los impulsores de esas iniciativas en primer lugar. Ofrece un sistema de advertencia temprana para identificar cuándo ya no se espera que las iniciativas brinden beneficios, ya sea por un cambio de objetivos o variaciones en la ejecución. Eso permite a su vez que los proyectos se ajusten o cancelen antes en el ciclo de vida, lo que reduce la pérdida de inversión y maximiza la posibilidad de mantener y recuperar el rendimiento de la inversión para la cartera de productos en general.

Los ajustes significativos en la cartera de productos, ya sea expansión o consolidación, también afectarán las finanzas de la organización. El dinero que se necesita para expandir el desarrollo o el capital liberado al reducir el desarrollo de productos afecta el nivel de inversión disponible para otras áreas del negocio. La PPM es responsable de la administración eficaz del presupuesto general de inversiones del proyecto, y el desarrollo de productos debe trabajar con la PPM y las finanzas para garantizar que los fondos estén disponibles cuando sean necesarios durante el período de desarrollo y que se liberen para otro trabajo de manera oportuna.

La administración de la cartera de productos y la de proyectos también deben trabajar en conjunto para garantizar la optimización del rendimiento de la cartera de productos. Por ejemplo, los proyectos de DNP que

excedan el presupuesto o estén retrasados no solo pondrán en peligro la capacidad de ofrecer productos de la cartera de proyectos, sino que además afectarán el margen de productos y posiblemente la capacidad de proteger la cuota de mercado requerida, capturar los clientes deseados, etc. Estos son más que simples problemas específicos del proyecto, o incluso problemas específicos de determinados productos; afectan la combinación de la cartera de productos en su totalidad y se deben administrar con ese impacto en mente para garantizar que se seleccione la respuesta más apropiada. La PPM es el vehículo mediante el cual los administradores pueden impulsar el cambio en la cartera de productos al utilizar la cartera de proyectos para ajustar los proyectos en desarrollo, reprogramar los proyectos para alinear mejor la entrega con las necesidades e iniciar proyectos adicionales para aprovechar nuevas oportunidades.

## Ejecución optimizada

En la actualidad, los proyectos de DNP deben poder brindar constantemente las soluciones prometidas a los clientes, en la fecha prevista. Los clientes actuales y potenciales deben creer que el producto que esperan les brindará beneficios que se ajustan a sus necesidades y deben saber que el plazo de entrega es confiable. Ligeramente por detrás de estos factores está la necesidad de minimizar el tiempo entre la identificación de oportunidades y la entrega de soluciones. Una vez que el cliente crea que le brindará lo que usted prometió y en el plazo previsto, y que necesita lo que le ofrece, esperará que el plazo sea lo más corto posible.

Esto solo puede ocurrir cuando los administradores de productos pueden contraer compromisos con la confianza de que esos compromisos pueden cumplirse. Eso requiere que los administradores comprendan la capacidad de brindar los proyectos de DNP dentro del contexto general de PPM. Por ejemplo, si la cartera más grande tiene flexibilidad limitada para ajustar una iniciativa de DNP debido a otros compromisos, dependencia de recursos o cualquier otro factor, existen pocas oportunidades de recuperación en caso de retrasos y el administrador de productos debería ser más conservador a la hora de contraer compromisos.

Por otro lado, cuando hay flexibilidad dentro de la cartera para ajustar un proyecto de DNP si tiene problemas, el administrador de productos puede ser más agresivo. Incluso se puede contar con la flexibilidad para invertir recursos de más en el proyecto para reducir el plazo de lanzamiento al mercado cuando el tiempo es un factor crítico. Sin embargo, esto solo puede ocurrir cuando la administración de la cartera de productos y proyectos está integrada. Los administradores de productos también deben trabajar con la administración de la cartera para comprender qué iniciativas de productos pueden responder a los ajustes en la ejecución del proyecto. No todas las iniciativas podrán brindar resultados más rápidos si se suministran recursos adicionales, por ejemplo.

## Administración del conjunto activo

El concepto de hoja de ruta de desarrollo de productos no es nuevo, pero como las expectativas de entrega aumentaron y los ciclos de vida de productos disminuyeron, su importancia aumentó significativamente. Ahora la cartera de productos debe tener un conjunto de iniciativas de desarrollo propuestas para productos nuevos y mejoras en los productos existentes. Este conjunto se debe administrar de manera activa, de la misma manera en que se administra un producto pendiente en una ejecución ágil de proyectos. En este caso, a las iniciativas de desarrollo propuestas se les vuelve a dar prioridad basado en las oportunidades y en el entorno competitivo en constante cambio dentro del cual operará cada producto propuesto o existente. Esto debe coincidir con la hoja de ruta general de los productos, que establece cómo y cuándo se posicionarán dentro de sus mercados, y además puede generar proyectos asociados (campañas de comercialización, integraciones, etc.).

Este conjunto de productos o grupo de productos pendientes se debe integrar con la cartera general de pendientes. La cartera de pendientes es una lista de proyectos con prioridad que ya se aprobaron, para la que actualmente no hay disponibilidad de recursos para ejecutarlos. El administrador de la cartera revisa y vuelve a dar prioridad a estas iniciativas para garantizar que el próximo proyecto que se inicie contribuya de manera óptima para lograr el éxito de la cartera. Esta asignación de prioridades dentro de la cartera debe alinearse con las prioridades de los productos pendientes, pero además debe integrarse con otros proyectos centrados en el desarrollo que no están relacionados con los productos.

La administración de la cartera de productos no finaliza una vez que la iniciativa de DNP haya pasado a la fase de ejecución. Todavía debe haber varios puntos que decidir con relación a la validación en las etapas clave

dentro del proyecto. Cada uno de ellos es una oportunidad para aumentar o disminuir la prioridad relativa del proyecto, no solo en comparación con otras iniciativas de desarrollo de productos, sino también dentro del contexto general de PPM. El concepto también debe extenderse a nuevas propuestas de desarrollo que surjan dentro de la estructura de administración de productos de la organización. Una vez que la propuesta se confirma como un proyecto variable, debe integrarse con la lista de prioridades existente dentro de la hoja de ruta para la administración de productos y dentro de la cartera de pendientes. Finalmente, debe considerar cualquier trabajo del proyecto que se requiera para retirar productos del mercado al final de su vida útil, ya sean proyectos independientes o paquetes de trabajo dentro de los proyectos para implementar sus reemplazos.

## Administración de proyectos y recursos

La administración de proyectos y recursos es quizás el aspecto más obvio de integración entre la PPM y el DNP. El desarrollo de nuevos productos solo ocurre a través del vehículo de un proyecto, y la administración de la cartera es la disciplina mediante la cual se entregan proyectos críticos para el negocio. Sin embargo, con el entorno complejo de entrega de proyectos actual, la importancia de la administración eficaz de proyectos y recursos nunca fue mayor. La PPM debe poder administrar los enfoques de entrega ágil y tradicional en cascada para generar valor, y garantizar que se puedan medir las iniciativas unas con otras y optimizar los recursos para asegurar la mejor entrega posible de iniciativas relacionadas con los productos o no.

La PPM también debe trabajar para identificar y administrar cuellos de botella de recursos a fin de garantizar que los proyectos puedan continuar y sortear esas limitaciones, y distribuir recursos donde se pueda brindar el valor óptimo. Esto requiere la comprensión de los beneficios comerciales que se espera de cada iniciativa (producto u otro) y la susceptibilidad de esos beneficios a cualquier demora o deficiencia causada por la falta de disponibilidad de los recursos.

En un nivel más estratégico, la administración de productos debería considerar los recursos que se requieren para mantener y administrar proyectos avanzados dentro del mercado. Si bien las habilidades que requieren aquellas personas pueden ser diferentes de las que se necesitan para desarrollar nuevos productos, puede existir un argumento financiero sólido para terminar un producto antes de que los costos de soporte reduzcan excesivamente el margen y redireccionar esa inversión al desarrollo de nuevos productos. Con suficiente previsión y planificación, se puede hacer de manera proactiva para que puedan reemplazarse los productos apenas comience a perderse rentabilidad.

## Una solución de software integrada

Hasta ahora en este reporte nos hemos centrado en las disciplinas de administración de productos y proyectos en el DNP. Sin embargo, un rendimiento cada vez más optimizado requiere un conjunto de soluciones de software integrado. En los últimos años, el crecimiento del software de PPM se convirtió en un diferenciador importante para las organizaciones que buscan brindar el mejor valor posible a través de la cartera. Estas herramientas se tornaron elementos importantes en la administración de la cartera de inversiones, en el seguimiento de información clave del proyecto, y en la administración y el control de las iniciativas actuales y propuestas. Las herramientas líderes actuales ofrecen integración con herramientas centradas en lo ágil, así como capacidad para que la inteligencia comercial poderosa brinde una manera integral no solo de administrar todos los proyectos de una organización, sino además de informar y analizar esos proyectos.

El DNP eficaz se puede complementar al integrar herramientas de administración de la cartera de aplicaciones (APM) con soluciones de PPM. La APM ofrece la capacidad de administrar el conjunto existente de aplicaciones basadas en software, ya sean productos internos o dirigidos al cliente, para comprender los orígenes de los problemas y el costo de mantenimiento de ellos. Esto proporciona conocimientos de un valor incalculable sobre cuáles son las aplicaciones de software en las que vale la pena invertir, cuáles deberían reemplazarse y dónde pueden presentarse oportunidades de desarrollo de nuevos productos. Gartner reconoce el potencial de esta integración: "La PPM para el software de DNP proporciona las capacidades de administración de la cartera, demanda, proyecto, tiempo y recursos que requieren las organizaciones de productos para tomar decisiones rápidamente sobre la inversión de recursos y ofrecer nuevos productos a tiempo, acorde al presupuesto y antes que la competencia"<sup>2</sup>. El mismo texto también señala que pueden lograrse los mismos beneficios en el desarrollo de productos físicos: la ventaja competitiva trasciende las industrias.

Del mismo modo, la integración de los sistemas financieros permite conocer el rendimiento financiero de todos los productos, no solo desde una perspectiva de gastos e inversión sino además en términos de distribución de los ingresos (y costos), rentabilidad por segmento de mercado, área geográfica o cualquier otra métrica que elija la organización. Esto se puede aprovechar aún más si el software empresarial de la organización está integrado con la solución de administración de relaciones con los clientes (CRM). Las herramientas de CRM no solo proporcionarán conocimientos de los hábitos de compra de los clientes sino que además, si se usan de manera correcta, brindarán perspectivas de clientes potenciales que no se convierten en clientes para identificar áreas donde se requiere el desarrollo de otros productos. La integración de la CRM también facilitará la comunicación con los clientes actuales y potenciales en torno a las soluciones de DNP, y hará que la administración de productos sea más eficaz y eficiente.

Para optimizar el rendimiento, las organizaciones actuales deben implementar un conjunto integrado de todas las aplicaciones empresariales clave que ofrecen funcionalidad y flujo de trabajo integrados, y administración de datos integrada. Solo entonces puede realizarse un análisis eficaz para identificar tendencias y oportunidades subyacentes que pueden aprovecharse para obtener una ventaja competitiva.

## Conclusiones

Es fácil ver las iniciativas de desarrollo de nuevos productos como otro tipo de proyecto que debe administrarse. Sin duda, muchas organizaciones administran sus proyectos de DNP de esa forma. Sin embargo, eso no reconoce la naturaleza exclusiva del desarrollo de nuevos productos ni la importancia de iniciativas de nuevos productos para lograr el éxito total de la organización. Las organizaciones más exitosas reconocerán que la administración eficaz y eficiente de la cartera de productos es el diferenciador que permite a la empresa distinguirse de la competencia cuando realmente importa: ante los ojos de los clientes actuales y potenciales.

Para optimizar las inversiones en DNP, las organizaciones deben hacer lo siguiente:

- Integrar la cartera de productos y proyectos para garantizar que las oportunidades puedan convertirse en ingresos de la manera más rápida y confiable posible.
- Centrar la ejecución de los proyectos para cumplir de manera eficaz con las expectativas del cliente dentro de los plazos prometidos.
- Administrar de manera activa la cartera de productos junto con la cartera de proyectos y garantizar que las inversiones que más contribuyen siempre encabecen la lista de pendientes.
- Integrar toda la información relacionada con los productos al crear un conjunto de soluciones de software conectadas desde el punto de vista de la administración de datos y el flujo de trabajo.

Cada organización sabe que ofrecer constantemente productos que fascinen a los clientes en varios segmentos de mercado y áreas geográficas es la clave para lograr un crecimiento y una rentabilidad sostenibles. Sin embargo, no todas las organizaciones saben cómo lograrlo de manera confiable. Aquellas que lo logran se distinguirán rápidamente de la competencia.

## Acerca del autor

Andy Jordan es presidente de Roffensian Consulting Inc., una empresa consultora con énfasis en la transformación organizacional, la administración de carteras y oficinas de gestión de proyectos (PMO). Cuenta con un historial de administración exitosa de proyectos críticos para el negocio, programas y carteras en Europa y América del Norte en industrias tan diversas como la banca financiera, el desarrollo de software, los centros de llamadas, las telecomunicaciones y la educación corporativa.

Para obtener más información, visite [ca.com/ar/PPM](http://ca.com/ar/PPM).

Comuníquese con CA Technologies



CA Technologies (NASDAQ: CA) crea un software que impulsa la transformación de las empresas y les permite aprovechar las oportunidades de la economía de las aplicaciones. El software es el corazón de cada empresa, en cada sector. Desde la planificación hasta el desarrollo, pasando por la administración y la seguridad, CA trabaja con empresas en todo el mundo para cambiar el estilo de vida y la forma de realizar transacciones y comunicarse, mediante entornos móviles, de nubes públicas y privadas, de mainframe y distribuidos.

Obtenga más información en [ca.com/ar](http://ca.com/ar).

1 Gartner Inc., Daniel B. Stang, "Hype Cycle para la administración de carteras y proyectos, 2017", 28 de julio de 2017

2 Ibid.



Copyright © 2017 CA. Todos los derechos reservados. Todas las marcas registradas, los nombres comerciales, las marcas de servicios y los logotipos mencionados en este documento pertenecen a sus respectivas empresas. El propósito de este documento es meramente informativo. Hasta donde lo permite la ley correspondiente, CA proporciona este documento "en las condiciones en que se encuentra" sin ningún tipo de garantías, entre ellas, ninguna garantía implícita de comerciabilidad ni de aptitud para un fin determinado, ni garantía de que este documento respete la ley en todos sus aspectos. En ningún caso CA será responsable por cualquier pérdida o daño, directo o indirecto, derivado del uso del presente documento, incluidos entre otros el lucro cesante, la interrupción de la actividad comercial, la pérdida del fondo de comercio o de datos, aun cuando se haya avisado a CA de la posibilidad de dichos daños. 200-320821\_117