

# El desarrollo de nuevos productos: la clave de un éxito sostenible

El desarrollo de nuevos productos nunca revistió tanta importancia.  
¿Está optimizando el rendimiento a este respecto?

**Andy Jordan**

CA Project & Portfolio Management

# La piedra angular

---

## Reto

**El desarrollo de nuevos productos (o DNP) constituye la piedra angular de la capacidad de una organización para rendir y crecer.** En el entorno empresarial actual, cuya dinámica depende plenamente de la tecnología, la capacidad de lanzar los productos adecuados con el posicionamiento justo en el mercado, y en el lugar y momento oportunos, resulta esencial. Al mismo tiempo, los productos deben desarrollarse sin perder de vista la optimización de su valor en todos los tramos de su ciclo de vida para que las organizaciones no tengan que hacer frente a prohibitivos e ineludibles contratos de mantenimiento y soporte.

---

## Oportunidad

El suministro constante de nuevos productos que atiendan estas necesidades organizativas y que, a la par, satisfagan a los clientes hasta el fin de su vida útil exige adoptar un enfoque de gestión integrada que combine la agilidad empresarial con una entrega eficaz de proyectos estratégicos y un desarrollo de productos centrado en el consumidor. Este es el asunto que queremos estudiar en el presente libro blanco.

## Una perspectiva estratégica

El DNP ha sido siempre una disciplina estratégica, pues ha determinado cómo posicionar una oferta en un mercado dado, ha definido qué mercados abordar y cuáles consolidar, ha acometido análisis de la competencia, etc. Sin embargo, hasta ahora, se ha caracterizado por su relativa estabilidad: una empresa podía decidir posicionar un producto como su oferta de calidad en un mercado específico, asignarle un precio excepcional y, suponiendo que el análisis de mercado fuera correcto, aplicar la estrategia durante varios años sin demasiados sobresaltos. La economía actual, dependiente de la tecnología, ha cambiado este panorama para siempre.

La tecnología está fomentando una competencia global que no cesa de aumentar en la mayoría de los sectores; está reduciendo los obstáculos para la entrada de nuevos competidores; y está modificando constantemente la dinámica del posicionamiento en el mercado, la disponibilidad de este último y las ofertas de los proveedores. Pero la tecnología también está transformando las expectativas de los clientes: estos se muestran menos dispuestos a esperar la llegada de soluciones; su satisfacción es mucho más efímera; y demandan unos niveles de rendimiento, funcionalidad y valor inéditos hasta ahora. Como Gartner apuntó: "La mezcla de impaciencia y volubilidad de los consumidores con el talento de los desarrolladores de los productos genera la necesidad de innovar estos últimos. Y esta innovación nunca resulta lo suficientemente rápida o ágil para dar satisfacción y respuesta, respectivamente, a las demandas y las necesidades del mercado antes que la competencia".<sup>1</sup>

Como resultado de ello, el ciclo de vida de los productos se está reduciendo a toda velocidad; y no solo en el caso del software, sino también en un número creciente de categorías distintas. El Internet de las cosas (IoT) integra la tecnología inteligente en un conjunto cada vez más amplio de productos, con lo que traslada eficazmente la aceleración propia del avance del software a nuevos sectores y mercados. La rápida evolución tiene dos consecuencias de relieve para las iniciativas de DNP:

- El ciclo del DNP está cambiando de una evolución y una mejora graduales de los productos a una revolución vertiginosa de estos.
- Las fases de madurez y retirada propias del ciclo de vida de los productos cobran cada vez más protagonismo para la protección del coste del valor y de la satisfacción de los clientes.

Tales factores, a su vez, convierten al DNP en un elemento esencial no solo de la estrategia organizativa y de las operaciones de productos, sino también de la gestión de las inversiones y de la de proyectos y carteras (PPM).

## Elementos del DNP y de la PPM

En los últimos años, la PPM ha hecho gala/ha mostrado un interés cada vez mayor (Si analizamos los últimos años, vemos que la PPM cada vez está más interesada) en armonizar la definición de los objetivos empresariales y el logro de estos últimos mediante una ejecución eficaz de los proyectos. A raíz de ello y en el marco de un entorno operativo que evoluciona a pasos agigantados, las organizaciones han adoptado el aparato conceptual de la agilidad empresarial con el que han logrado ajustar con rapidez y sin apenas contratiempos tanto la estrategia como la ejecución. Esto les ha permitido mantener la sintonía entre los beneficios derivados de los proyectos aprobados y aquellos que la organización necesita conseguir. Las iniciativas de DNP forman parte inevitable de esa cartera de gestión activa, aunque se diferencian de la mayoría de los proyectos por su mayor complejidad. Deben barajarse los siguientes elementos al integrar el DNP en la PPM:

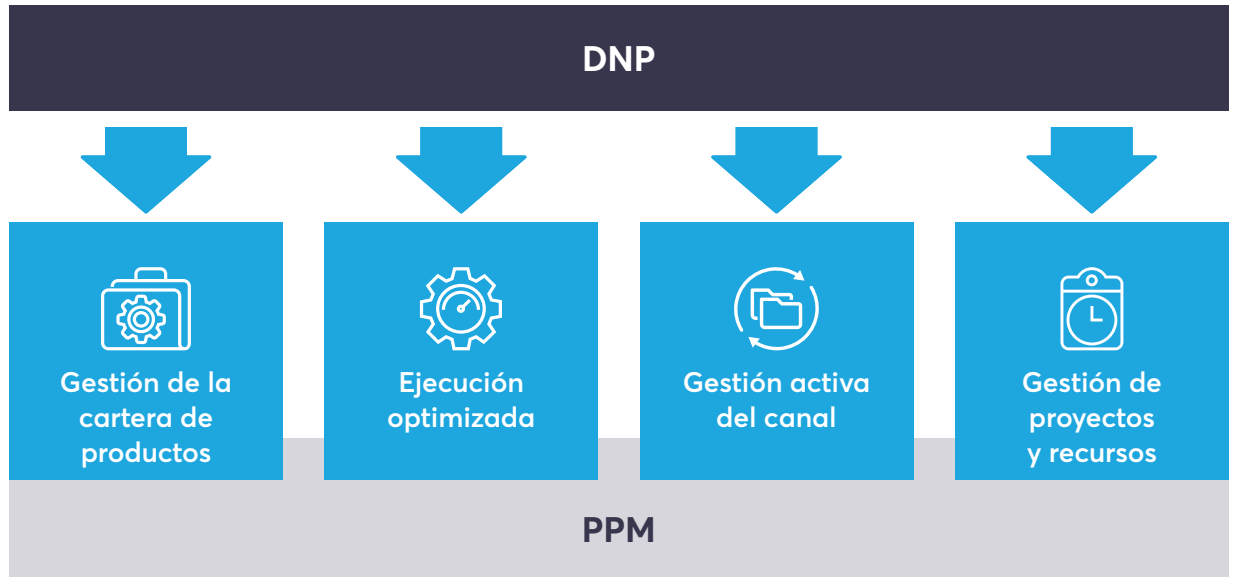
- Gestión de la cartera de productos: mantenimiento de un equilibrio adecuado entre las categorías de productos, la combinación del ciclo de vida de estos últimos, la distribución de riesgos, etc.
- Ejecución optimizada: suministro constante de soluciones lo antes posible tras identificar una oportunidad.
- Gestión activa de los canales: adopción de medidas para asegurar que el esfuerzo y la planificación se concentren siempre en las mejores iniciativas de DNP.
- Gestión de proyectos y recursos: equilibrio entre el DNP y otras iniciativas de la cartera para lograr una armonización óptima con las prioridades de la organización.

Estos elementos tienen que considerarse en conjunto para desarrollar un enfoque holístico respecto a una integración eficaz del DNP en un marco de PPM. Examinemos más detenidamente esta cuestión.

## Gestión de la cartera de productos

La gestión de una cartera de productos puede resultar compleja. El conjunto de todos ellos debe estar

ILUSTRACIÓN 1.  
Elementos del  
DNP y de la PPM



equilibrado entre los distintos mercados (segmento de clientes, ámbitos geográficos, etc.), las diferentes fases del ciclo de vida (nuevos productos atractivos para los primeros adoptantes, productos con un índice creciente de acogida cuyo uso se esté generalizando, productos maduros y aquellos que se acerquen al final de su vida útil) y los diversos perfiles de riesgo o valor. El ajuste de cualquiera de estos factores —una inversión decidida en nuevos productos, por ejemplo— puede generar desequilibrios, con consecuencias notables.

No cabe duda de que una fuerte inversión en ofertas nuevas e innovadoras puede aumentar la exposición al riesgo, pero también crear una corriente de cambio que cunda por toda la organización. Los equipos de ventas y marketing tendrían que estar preparados para un aumento de las ofertas; los de servicios profesionales deberían mejorar sus habilidades y, posiblemente, ampliar sus efectivos; y los encargados del soporte necesitarían estar preparados para hacer frente a un mayor volumen. Y, en esta situación, la PPM puede prestar una ayuda inestimable. Con la PPM, no solo se pueden emprender nuevos proyectos para lidiar con algunas de estas áreas, sino también vincular tales proyectos con las labores del DNP para garantizar la armonización de las soluciones. Con un mayor grado de proactividad, permite identificar situaciones en las que la corriente de innovación pueda absorberse más fácilmente, además de colaborar con los equipos de producto para tratar los desequilibrios del resto de los ámbitos (por ejemplo, proyectos más conservadores de otras áreas de productos con el fin de reducir la exposición al riesgo).

Asimismo, la PPM también puede contribuir a detectar las disonancias entre las iniciativas y los objetivos del producto que las engendraron originalmente. Proporciona un sistema de alerta temprana ante los casos en que, según las previsiones, tales iniciativas dejen de producir beneficios, bien por el cambio de los objetivos, bien por variaciones de ejecución. Esto, a su vez, permite que los proyectos se ajusten o cancelen en una fase anterior de su ciclo de vida, lo que reduce la inversión perdida, y maximiza las posibilidades de mantener y recuperar el retorno de la inversión para la cartera de productos en su conjunto.

Los ajustes significativos de la cartera de productos, ya sean expansiones o consolidaciones, también tendrán un impacto en los aspectos económicos de la organización. El dinero necesario para ampliar el desarrollo o el capital liberado gracias a la reducción del desarrollo de productos afectan al nivel de inversión disponible para otras áreas de negocio. Los encargados de la PPM rinden cuentas por la gestión eficaz del presupuesto general de la inversión destinada a los proyectos. Los responsables del desarrollo de productos, por su parte, deben aunar esfuerzos tanto con los encargados de la PPM como con el departamento financiero para garantizar la disponibilidad de los fondos durante toda la fase de desarrollo cuando estos sean necesarios, así como la liberación puntual de dichos fondos para otras iniciativas.

Los responsables de la gestión de productos y proyectos también deben cooperar entre sí para velar por un rendimiento óptimo de la cartera de productos. Por ejemplo, los proyectos de DNP que superen el límite presupuestario o experimenten retrasos no solo pondrán en peligro el rendimiento potencial de la cartera de proyectos, sino que también afectarán al margen de los productos y, posiblemente, a la capacidad de garantizar la cuota de mercado requerida, captar a los clientes objetivo, etc. No estamos ante problemas que aquejen meramente a un proyecto; ni siquiera a un producto. Se trata de contratiempos que afectan a todo el ecosistema de la cartera de productos, por lo que, para garantizar la elección de la respuesta más adecuada, deben abordarse teniendo en cuenta ese impacto. La PPM constituye el vehículo con el que los gestores pueden dirigir los cambios de la cartera de productos, utilizando la cartera de proyectos para ajustar la planificación de los que ya se encuentren en curso, lograr una mayor armonía entre las necesidades y los resultados y poner en marcha iniciativas adicionales con las que aprovechar nuevas oportunidades.

## Ejecución optimizada

Los proyectos actuales de DNP deben permitir el suministro constante y puntual de las soluciones prometidas al cliente. Aquellos que ya son clientes (o podrían serlo) tienen que creer que el producto esperado aportará ventajas acordadas con sus necesidades y que pueden confiar en el plazo de entrega previsto. Ligeramente a la zaga de estos factores encontramos el imperativo de minimizar el tiempo entre la identificación de la oportunidad y la entrega de la solución correspondiente: una vez que el cliente confíe en que recibirá el producto anunciado en el momento indicado, y que crea que su oferta es la que andaba buscando, esperará que el plazo de entrega sea lo más corto posible.

Esto solo puede ocurrir cuando los gestores de productos puedan asumir compromisos con la tranquilidad de que podrán cumplirlos. Y, para ello, tienen que entender la capacidad de entrega de los proyectos de DNP en el contexto más amplio de la PPM. Por ejemplo, si la cartera, contemplada de forma general, cuenta con una flexibilidad limitada para ajustar una iniciativa de DNP a causa de otras ya definidas, de dependencias de los recursos o de cualquier otro factor, entonces habrá un escaso margen de maniobra si se produjeran retrasos, por lo que el gestor debería adoptar una actitud más conservadora a la hora de asumir compromisos.

Por otro lado, si la cartera cuenta con flexibilidad para efectuar ajustes en un proyecto de DNP en caso de problemas, el gestor de productos puede tomar decisiones más arriesgadas. Incluso puede haber suficiente flexibilidad como para asignar al proyecto más recursos de los que hay disponibles con el fin de reducir el plazo de comercialización cuando este último constituya un factor esencial; sin embargo, esto solo es factible cuando la gestión de las carteras de productos y proyectos se encuentra integrada. Los gestores de productos también deben trabajar con los encargados de la gestión de carteras para entender cuáles de sus iniciativas pueden responder a los ajustes de la ejecución de los proyectos. Por ejemplo, no todas ellas podrán ofrecer resultados en menos tiempo si se suministran recursos adicionales.

## Gestión activa del canal

El concepto de hoja de ruta para el desarrollo de productos no es nuevo; sin embargo, a medida que se han incrementado las expectativas en términos de entrega y se han acortado los ciclos de vida de los productos, su importancia ha aumentado de forma notable. Ahora, la cartera de productos debe contar con un canal de propuestas de desarrollo tanto para la creación de nuevos productos como para la mejora de los ya existentes. Dicho canal debe gestionarse de forma activa, de un modo en gran medida idéntico a la forma en que se gestiona la lista de trabajos pendientes asociados a un producto en el marco de la ejecución de un proyecto ágil. En este caso, se reorganizan las prioridades de las propuestas de desarrollo en función del cambiante panorama competitivo y de las oportunidades que demarcan el entorno de operaciones de cada producto (se haya comercializado o no). Debe contemplarse como un elemento suplementario a la hoja de ruta general de los productos respecto a cómo y cuándo se posicionarán estos últimos en sus mercados, con la posibilidad de que también genere proyectos asociados (campañas de marketing, integraciones, etc.).

Posteriormente, esta lista de trabajos pendientes o canal de productos deben integrarse con la lista de trabajos pendientes correspondiente a la cartera de proyectos global. Esta última consiste en una lista de proyectos, ordenados por prioridad, que ya cuentan con aprobación, pero para cuya ejecución no hay en un momento dado recursos disponibles. El gestor de la cartera revisa tales iniciativas y reorganiza sus prioridades para velar por que el próximo proyecto que se ponga en marcha contribuya de manera óptima al éxito de dicha cartera. Esta ordenación de las prioridades vinculadas a los distintos elementos de la cartera debe armonizarse con la

efectuada en la lista de trabajos pendientes de los productos, sin olvidar que también tiene que integrarse con otros proyectos centrados en el desarrollo, aunque no relacionados con los productos.

La gestión del canal de productos no termina una vez que una iniciativa de DNP pasa a la fase de ejecución. Tras esta, aún deberían tomarse varias decisiones de validación en momentos clave del proyecto, cada uno de los cuales supone una oportunidad para aumentar o disminuir su prioridad relativa; y no solo en comparación con otras iniciativas de desarrollo de productos, sino en el contexto más amplio de la PPM. El concepto también debe ampliarse a nuevas propuestas de desarrollo que emerjan dentro de la estructura de la gestión de productos de la organización. Tras confirmar que la propuesta constituye un proyecto viable, debe integrarse con la lista de prioridades existente en la hoja de ruta de gestión de productos, así como en la lista de trabajos pendientes de la cartera. Por último, debe englobar las tareas de proyectos que se precisen para retirar productos al final de su vida útil (y ello con independencia de que se trate de proyectos independientes o de paquetes de trabajo de los proyectos) con el fin de implementar sus sucesores.

## Gestión de proyectos y recursos

La gestión de proyectos y recursos constituye, quizás, el aspecto más obvio de la integración entre la PPM y el DNP. El desarrollo de nuevos productos solo puede vehicularse a través de un proyecto, y la gestión de carteras es la disciplina encargada de entregar los proyectos esenciales para el negocio. Sin embargo, con el complejo entorno actual de entrega de proyectos, la gestión eficaz tanto de estos como de los recursos nunca ha revestido tanta importancia. Los encargados de la PPM deben ser capaces de gestionar tanto el enfoque tradicional de entrega en cascada como el de la metodología ágil, y velar por que ambos resulten valiosos. Para ello, tienen que asegurarse de que las iniciativas de uno puedan medirse con las del otro y que los recursos puedan optimizarse para garantizar los mejores resultados posibles de tales iniciativas, estén o no relacionadas con productos.

Los responsables de la PPM también han de esforzarse por identificar y gestionar los cuellos de botella de los recursos para cerciorarse de que los proyectos puedan continuar sorteando esas limitaciones y para distribuir los recursos entre aquellas áreas que puedan aportar un valor óptimo. Esto requiere entender no solo los beneficios empresariales esperados de cada iniciativa (de productos o de otra naturaleza), sino también el grado de sensibilidad de tales beneficios ante cualquier retraso o déficit derivados de la falta de disponibilidad de recursos.

A un nivel más estratégico, la gestión de productos debe contemplar los recursos necesarios para mantener y gestionar proyectos maduros que ya están en el mercado. Aunque las habilidades que se requieren a estas personas quizás difieran de las que se necesitan para desarrollar nuevos productos, puede haber un argumento económico sólido para retirar un producto antes de que los costes del soporte socaven excesivamente el margen y reorientar esa inversión al desarrollo de nuevos productos. Con una previsión y una planificación suficientes, esta labor puede acometerse de manera proactiva para que los productos se puedan reemplazar justo cuando su rentabilidad comienza a menguar.

## Una solución de software integrada

A lo largo de este artículo, nos hemos centrado hasta ahora en las disciplinas de la gestión de productos y de proyectos en el DNP. No obstante, un rendimiento cada vez más optimizado requiere un conjunto integrado de soluciones de software. En los últimos años, el crecimiento del software de PPM se ha convertido en un importante factor diferencial de las organizaciones que buscan aportar el máximo valor mediante su cartera. Estas herramientas se han convertido en elementos importantes de la gestión de la cartera de inversiones, del seguimiento de la información clave de los proyectos, y de la gestión y el control de las iniciativas (tanto en marcha como meramente propuestas). Las soluciones líderes de hoy en día ofrecen integración con herramientas centradas en la metodología ágil y con potentes funciones de inteligencia empresarial para brindar un mecanismo integral con el que no solo gestionar todos los proyectos de una organización, sino también generar informes y efectuar análisis sobre dichos proyectos.

Un DNP eficaz puede beneficiarse de una mayor integración de las herramientas de gestión de la cartera de aplicaciones (APM) con las soluciones de PPM. La APM ofrece la posibilidad de administrar el conjunto existente de aplicaciones basadas en software (ya sean productos de uso interno o destinados al cliente) para comprender el origen de los problemas y el coste de su mantenimiento. Con ello, se obtiene una información inestimable sobre qué aplicaciones de software merecen más inversión, cuáles deben reemplazarse y dónde pueden aparecer

oportunidades para el desarrollo de nuevos productos. Gartner reconoce el potencial de esta integración: "El software de PPM para el DNP proporciona las funciones de gestión de carteras, demanda, proyectos, tiempo y recursos que las organizaciones de productos precisan para adoptar decisiones rápidas sobre el gasto en recursos, así como para ofrecer sus nuevos productos a tiempo, dentro de los límites presupuestarios y antes que la competencia".<sup>2</sup> En la misma fuente, también se señala la posibilidad de lograr las mismas ventajas en el desarrollo de productos físicos: la ventaja competitiva trasciende los límites de los sectores concretos.

Del mismo modo, la integración de los sistemas financieros permite conocer el rendimiento económico de todos los productos; y ello no solo desde la perspectiva de los resultados contables, sino también en términos de la distribución de los ingresos (y costes), la rentabilidad por segmento de mercado, el área geográfica o cualquier otra métrica que la organización elija. Esto se puede aprovechar aún más si el software empresarial de la organización se integra con la solución de gestión de relaciones con el cliente (CRM). Las herramientas de CRM no solo proporcionan datos sobre los hábitos de compra de los clientes, sino que, si se utilizan adecuadamente, aportan información sobre aquellos clientes potenciales que no se convierten en consumidores de la organización y, con ello, la posibilidad de identificar las áreas en que se requiere un mayor desarrollo del producto. La integración de la CRM también facilitará en gran medida la comunicación con los clientes (potenciales o existentes) en asociación con las soluciones de DNP y aumentará la eficiencia de la gestión de productos.

Para optimizar el rendimiento, las organizaciones actuales deben implementar un conjunto de programas integrado de todas las aplicaciones empresariales clave, que incorpore tanto funciones como la capacidad de gestionar no solo flujos de trabajo, sino también datos. Solo entonces se podrán efectuar análisis eficaces para identificar las tendencias y las oportunidades subyacentes que pueden aprovecharse para obtener ventajas competitivas.

## Conclusiones

Resulta tentador contemplar las iniciativas de desarrollo de nuevos productos como un tipo más de proyecto que requiere labores de gestión. De hecho, muchas organizaciones administran sus proyectos de DNP con este enfoque. Sin embargo, esta perspectiva naufraga a la hora de reconocer la naturaleza única del desarrollo de nuevos productos y la importancia que las iniciativas asociadas tienen para el éxito general de la organización. Las organizaciones más prósperas concederán que la gestión eficiente de la cartera de productos constituye el factor diferencial que les permite descollar sobre la competencia ante los ojos de quienes realmente importan: los clientes potenciales y los consumidores.

Para optimizar las inversiones en DNP, las organizaciones deben adoptar las siguientes medidas:

- Integrar las carteras de productos y proyectos para garantizar que las oportunidades devengan en ingresos de la forma más rápida y fiable posible.
- Centrar la ejecución de los proyectos en la satisfacción eficaz de las expectativas de los clientes dentro de los plazos establecidos.
- Gestionar activamente el canal de los productos junto con el canal de la cartera de proyectos y garantizar que las mejores inversiones aportadas encabecen en todo momento la lista de trabajos pendientes.
- Integrar toda la información relacionada con los productos creando un conjunto de soluciones de software conectadas desde el punto de vista de la gestión de los flujos de trabajo y los datos.

Todas las organizaciones saben que la clave del crecimiento y la rentabilidad sostenibles reside en ofrecer de forma constante productos que satisfagan a los clientes de distintos segmentos de mercado y áreas geográficas. Sin embargo, no todas las organizaciones conocen la forma de lograrlo con fiabilidad. Y aquellas que lo logren no tardarán en diferenciarse de sus competidores.

## Acerca del autor

Andy Jordan es presidente de Roffensian Consulting Inc., una consultora especialmente centrada en la transformación organizativa, la gestión de carteras y las PMO. Lo avala todo un historial de éxito en la gestión de proyectos, programas y carteras esenciales para el negocio en Europa y Norteamérica, y en sectores tan diversos como banca de inversión, desarrollo de software, centros de llamadas, telecomunicaciones y educación corporativa.

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

Comuníquese con CA Technologies



CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software que impulsa la transformación de las empresas y les permite aprovechar las oportunidades que brinda la economía de las aplicaciones. El software se encuentra en el núcleo de cada empresa, sea cual sea su sector. Desde la planificación hasta la gestión y la seguridad, pasando por el desarrollo, CA colabora con empresas de todo el mundo para cambiar la forma en que vivimos, realizamos transacciones y nos comunicamos, ya sea a través de la nube pública, la nube privada, plataformas móviles y entornos de mainframe y distribuidos. Para obtener más información, visite [ca.com/es](http://ca.com/es).

1 Gartner Inc., Daniel B. Stang, "Hype Cycle for Project and Portfolio Management, 2017", 28 de julio de 2017.

2 Ibid.

