

En un mercado en rápida evolución, la adaptabilidad y la capacidad de pivotar con rapidez son fundamentales. Los cambios se suceden e incrementa la incertidumbre. Transformar a la organización en una empresa centrada en el producto permite afrontar los retos presentes y futuros.

## ¿Por qué mi organización debe centrarse en productos y servicios?

La orientación a producto busca centrarse en las verdaderas necesidades del cliente, mejorando la innovación y la agilidad, promoviendo un mejor uso tanto de los recursos como el del talento y proporcionando un enfoque claro para equipos de producto, con la asunción de mayores responsabilidades.

## Definición

La orientación al producto es un enfoque de trabajo que busca organizarse en torno a sus productos, servicios y las cadenas de valor para producirlos, con equipos estables, capacitados y responsables que los gestionan de principio a fin a lo largo de todo el ciclo de vida, desde el inicio hasta la producción, pasando por la evolución y el desmantelamiento, incluidos el cumplimiento, los costes, la calidad, la excelencia técnica y la experiencia del cliente asociados a su perímetro de responsabilidad.

## Beneficios

- Mayor implicación, responsabilidad y motivación de las personas mediante la creación de equipos multidisciplinares plenamente orientados al valor para el cliente.
- Incremento de la eficiencia, la productividad y la calidad.
- Reducción del tiempo de comercialización desde la concepción de un producto o función hasta su lanzamiento gracias a una drástica reducción de los silos.
- Una mayor satisfacción de clientes y empleados.

PROYECTO	PRODUCTO
Fecha de fin determinada	Sin fecha de fin
Un equipo para cada proyecto	Equipos perdurables en el tiempo
Planificación predictiva	Planificación adaptativa
Resultado único	Entrega gradual de valor
Requerimientos fijos	Adaptación a las necesidades cambiantes del cliente
Inversión en función del ROI y basada en el alcance	Inversión en función del valor y basada en logros

## ¿Cómo implantar esta transformación? Los cambios abarcan tres modelos críticos:

### Modelo operativo

- Mentalidad de producto
- Principios del producto
- Modelo de madurez del producto
- Autonomía del equipo
- OKRs orientados al negocio
- Nuevas formas de trabajar
- Ecosistema de proveedores alineados
- Gobernanza mediante comités *Leanificados*
- Gestión proactiva de dependencias

### Modelo tecnológico

- Orientación a plataformas
- Cloud
- Integración continua y entrega continua
- Hiper-automatización
- Convergencia de arquitecturas
- Estrategia basada en datos
- APIficación

### Modelo financiero

- *Quarterly Business Reviews* (QBRs)
- Pago por uso
- Coste total de propiedad (TCO)
- *FinOps*
- Financiación de flujos de valor y medición del valor

## ¿Cuáles son mis impulsores?

### Renovar la organización

Organizarse en torno a los productos y a sus cadenas de valor para reducir silos y dependencias. Implantar un modelo de relación transparente entre elementos de la organización para garantizar la agilidad y flexibilidad.

### Priorizar por impacto

Alinear la estrategia de negocio con la ejecución priorizando las necesidades del producto según su impacto en los objetivos estratégicos. Utilizar QBRs conectados con OKRs que permitan que la estrategia fluya bidireccionalmente a los productos, servicios y sus equipos.

### Implantar nuevas formas de trabajar

Utilizar nuevas formas de trabajo combinadas con equipos multidisciplinares responsables del ciclo de vida completo del producto y servicio, con una visión de cliente. Estos equipos son autoorganizados y autónomos.

### Alinear incentivos

Diseñar un modelo de evaluaciones de desempeño de personas y equipos que fomente la alineación de objetivos tanto estratégicos como de producto con los resultados de los equipos.

Implantar las herramientas adecuadas para dar soporte a los nuevos procesos, incluyendo la automatización y la nube como habilitadores.

### Desplegar herramientas y tecnología

Asegurar que la estrategia de aprovisionamiento y los contratos están alineados con los objetivos estratégicos y de producto; compartir riesgos y recompensas con los socios midiéndolos en función de la productividad y de los resultados.

### Alinear a los proveedores

Evolucionar la cultura creando un propósito poderoso, co-creando elementos organizativos clave, fomentando el liderazgo natural y el desarrollo de nuevas capacidades. Comunicar de forma constante y transparente.

### Gestionar el cambio