

Transformación digital y cultura de producto

Cómo poner la tecnología en el centro de la estrategia de tu empresa



JOAQUIM TORRES

Transformación digital y cultura de producto

Cómo poner la tecnología en el centro de la estrategia de tu empresa

Joaquim Torres (Joca)

This book is available at <https://leanpub.com/transformacindigital>

This version was published on 2025-04-24



© 2025 Joaquim Torres (Joca)

Contents

Prólogo	i
Prólogo para la edición en español	iii
Sobre el libro	v
¿Por qué es importante?	v
Transformación digital y gestión de productos	vi
¿Para quién es este libro?	viii
Estructura del libro	ix
¿Quién es esta persona para hablar de Transformación Digital?	xi
¿Cuál es tu propósito?	xv
Agradecimientos	xvii
Conceptos	1
La llamada transformación digital	2
Proyecto y producto	2
Recomendación	2
Incertidumbre y transformación digital	3
El impacto de la incertidumbre en diferentes industrias	3
La transformación digital se trata principalmente de transformación, con lo digital siendo el facilitador clave	3
Las personas tienen diferentes experiencias previas	3
Tipos de empresa	5
Empresas digitales	5
Empresas tradicionales	6

CONTENTS

El tercer tipo de empresa: empresas tradicionales nacidas digitales	7
Tipo de empresa x Madurez digital y de productos	12
¿La madurez digital y de producto solo se aplica a empresas tradicionales?	12
Matriz: Naturaleza de la empresa vs. Madurez digital y de producto	12
¿Cómo mejorar la madurez digital y de producto de tu empresa? .	13
Modelos de negocio	14
B2C y B2B	14
Plataformas	14
Marketplaces	14
Cultura ágil, digital y de producto	16
Cultura ágil	16
Cultura digital o cultura de producto	16
Conectando todo	16
Principios	18
Entregas rápidas y frecuentes	19
Por qué necesitas sentir vergüenza	20
Gympass Wellness	20
Medir y gestionar la productividad	20
¿Y qué pasa con la calidad?	22
Estudio de caso: Grupo Dasa	23
Estudio de caso: Itaú Unibanco	23
Enfocarse en el problema	25
El famoso product discovery	25
¿Por qué el modelo “negocio demanda => TI implementa” no funciona?	26
Entrega de resultados	28
¿Quitamos el producto del centro?	28
¿Tercerizar o equipo interno?	28
Prioridad número uno del equipo de desarrollo de productos .	28

CONTENTS

Estudio de caso: Centauro	29
Mentalidad de ecosistema	30
Diversificación y digitalización del portafolio de productos	30
Aplicando la mentalidad de ecosistema en cualquier empresa	30
Estudio de caso: Tok&Stok	30
Herramientas	32
Visión del producto	33
Ejemplos de visión de producto	33
Proceso sugerido para crear la visión del producto	34
Estrategia de producto	36
Análisis de mercado	36
Análisis DAFO	36
Definiendo la estrategia	36
Ejemplo: Gyaco	36
Estructura del equipo	38
Estructura básica	38
Equipos de producto	39
Organización de equipos de producto	39
Equipos estructurales	40
Temas avanzados	40
OKRs	44
Algunas precauciones	44
Métricas perversas	44
Métricas de causa (leading) y efecto (lagging)	44
¿De dónde vienen los OKRs?	45
Playbook	47
Medición de la Madurez Digital y de Producto	48
Ejemplos de la vida real	48
Hacks para ayudar en el proceso de transformación digital	50
Hack #1: Empezar en pequeño	50
Hack #2: Alpha, beta y go-live terminología	50

Hack #3: ¿Cuál es el problema?	50
Hack #4: Ejemplos	50
Hack #5: Drops digitales y de negocio	50
Hack #6: Presentación	51
Hack #7: Productizar excepciones	51
Herramientas que son fortalezas potenciales de las empresas establecidas	53
Primera herramienta: Datos	53
Segunda herramienta: Conocimiento del dominio	53
Personas	54
Conclusión: todo se trata de personas	55
Falta un elemento más	55
Todo listo, ¿empezamos?	55

Prólogo

Conocí a Joca por primera vez en 2007. Acababa de publicar la primera edición de INSPIRED, y ese libro comenzó a darme visibilidad más allá de las fronteras de Silicon Valley.

Joca era el líder de producto en lo que entonces era la primera scaleup que conocí en Brasil, Locaweb.

Locaweb era la empresa correcta, con los productos adecuados, en el lugar y el momento indicados, proporcionando gran parte de la infraestructura y los servicios esenciales de productividad para consumidores y empresas, justo cuando Sudamérica se conectaba rápidamente a internet.

Rápidamente me di cuenta de que Locaweb tenía un equipo de liderazgo sólido y que estaban ansiosos por aprender a trabajar como las mejores empresas del mundo.

A lo largo de los años, vi cómo Locaweb continuaba creciendo y prosperando, y también llegué a conocer y admirar a Joca.

Como podrás imaginar, la experiencia que Joca adquirió en Locaweb lo convirtió en un líder de producto extremadamente valioso, en el centro de la industria tecnológica en rápido crecimiento de Brasil. Pudo contribuir al desarrollo de algunas de las empresas tecnológicas brasileñas más reconocidas, incluyendo Gympass, que hoy es un caso de éxito global.

Joca siempre ha sido muy reflexivo sobre el oficio de producto, y hace varios años comenzó a compartir lo que ha aprendido a través de sus escritos para la comunidad brasileña.

Brasil tiene muchísimo talento y un enorme potencial, pero no cuenta con suficientes personas con experiencia real liderando productos en empresas de producto fuertes. Por eso, desde hace algunos años, he animado a Joca a considerar convertirse en un coach de producto a tiempo completo, para que pueda ayudar a tantas personas y empresas como sea posible.

Estoy muy contento de que haya decidido dar este salto recientemente. Y este nuevo libro comparte gran parte de lo que ha aprendido ayudando a las empresas a empezar a trabajar como las mejores del mundo.

Además de conocer cómo operan las mejores empresas impulsadas por tecnología, Joca también entiende el mercado y la comunidad tecnológica brasileña. Espero que muchas más empresas descubran a Joca y aprovechen todo lo que tiene para ofrecer. Este libro servirá, con suerte, como esa introducción.

Marty Cagan

Silicon Valley Product Group

Agosto de 2023

Prólogo para la edición en español

La disciplina de Product Management tuvo una fuerte evolución en la última década, contribuyendo al éxito de las organizaciones en la era digital. Esta evolución continúa a un ritmo acelerado, redefiniendo constantemente roles, metodologías y culturas.

En nuestras regiones hispanohablantes, contamos con numerosas compañías nativas digitales que demuestran que poseemos la capacidad y la cultura necesaria para competir al más alto nivel global en el ámbito del producto.

Sin embargo, si observamos el panorama general de las prácticas de producto a lo largo de la mayoría de las organizaciones de la región, es posible identificar una brecha con respecto a mercados más maduros como Estados Unidos o el Reino Unido.

Son múltiples los factores que contribuyen a esta diferencia, pero uno de los determinantes es el acceso limitado a material de formación y referencia de alta calidad en nuestro propio idioma. Lamentablemente, una parte sustancial del conocimiento más relevante y actualizado se encuentra disponible casi exclusivamente en inglés.

Es precisamente en este contexto que la traducción al español del libro de Joca Torres se convierte en una contribución muy valiosa para nuestra comunidad de producto. Es una puerta de entrada a conceptos clave sobre cultura de producto, transformación digital y liderazgo, ahora totalmente accesible en nuestro idioma. Su valor se amplifica con la incorporación de historias y casos de transformación de compañías latinoamericanas. Estas experiencias, vividas en nuestro propio entorno, ofrecen mayor conexión y resonancia, eliminando barreras y desmantelando la excusa del ‘aquí no se puede’.

Disponer de este conocimiento y estos ejemplos tangibles en español nos permite acelerar nuestro aprendizaje, inspirarnos en logros

cercanos y fortalecer colectivamente nuestras capacidades para adaptar las mejores prácticas a nuestra realidad.

Personalmente, agradezco a Joca haber condensado su experiencia y perspectivas en este libro, y por hacerlas ahora accesibles a toda la comunidad hispanohablante y espero que, entre todos, ayudemos a difundir este valioso conocimiento para seguir elevando el nivel de producto en nuestra región.

Nacho Bassino

Product Direction

Abril de 2025

Sobre el libro

Solo el 7% de las empresas cuentan con equipos de liderazgo con experiencia digital. Este es uno de los hallazgos de un estudio realizado por investigadores del CISR (Center for Information Systems Research) del MIT Sloan, publicado en la edición de marzo de 2021 de la MIT Sloan Management Review (WEILL et al., 2021). El estudio se llevó a cabo con casi 17.000 ejecutivos de 1.984 grandes empresas globales. Entre las empresas analizadas, el tamaño promedio del equipo de liderazgo es de 9 miembros. En general, solo el 17% de estos líderes tienen experiencia digital.

Tener experiencia digital significa comprender, a través de la educación y la experiencia práctica, el impacto que las tecnologías emergentes tienen en el éxito empresarial.

Otros hallazgos interesantes de este estudio:

- Los CIOs y CTOs son los ejecutivos con mayor experiencia digital, pero solo el 45% de ellos califican como tal.
- Entre CEOs, COOs y directores de marketing, el 23% tiene experiencia digital.
- Entre los ejecutivos de ventas y CFOs, solo el 12% tiene conocimientos digitales avanzados.
- En términos de industrias, las más avanzadas digitalmente, con un 30% de ejecutivos con experiencia en digital, son medios de comunicación, software y telecomunicaciones.
- En el extremo opuesto, con solo el 1% de ejecutivos con experiencia digital, están las industrias de construcción; artes, entretenimiento y recreación; agricultura, silvicultura, pesca y caza.
- En el rango medio, con un 12% de ejecutivos con experiencia digital, se encuentran las industrias de finanzas y seguros.

¿Por qué es importante?

Según el estudio, contar con un equipo de liderazgo con experiencia digital tiene un impacto directo en los resultados de la empresa. Por ejemplo, un CEO con conocimientos digitales, combinado con un CFO que, en lugar de actuar como un mero guardián del presupuesto, ayude a identificar qué inversiones digitales pueden generar un rendimiento excepcional, se asocia con un aumento de 6,7 puntos porcentuales en el crecimiento de los ingresos.

Los autores del estudio compararon el desempeño del 25% de los equipos de liderazgo con mayor experiencia digital con el 25% con menor experiencia, y las diferencias son notables:

	25% de los equipos de liderazgo más experimentados digitalmente	25% de los equipos de liderazgo con menos experiencia digital
% de los ingresos provenientes de nuevos productos lanzados en los últimos tres años.	59%	18%
% de los ingresos provenientes de ventas cruzadas (cross-sell).	53%	15%
Cambio de una orientación de mando y control a una orientación centrada en la colaboración y la comunicación.	83%	28%
Personas que sienten responsabilidad por los resultados generados.	85%	41%
Incentivo a la innovación.	85%	30%

Transformación digital y gestión de productos

La función de gestión de productos, ampliamente reconocida en startups y empresas de tecnología, tiene como objetivo conectar la estrategia de la empresa con las necesidades y problemas de los clientes a través de tecnologías digitales. Las personas que trabajan en producto

son profesionales con experiencia digital, con un conocimiento profundo del impacto que las tecnologías digitales tienen en el éxito de los negocios, adquirido a través de la práctica y la formación.

La idea de escribir un libro sobre transformación digital surgió de mi experiencia liderando la transformación digital de Lopes Consultoria de Imóveis, una de las principales empresas del sector inmobiliario en Brasil, especializada en la compra, venta y alquiler de propiedades.

Lopes fue fundada en 1935 y realizó su oferta pública inicial (IPO) en diciembre de 2006 en B3, la bolsa de valores brasileña con sede en São Paulo. En octubre de 2019, llevó a cabo una segunda emisión de acciones (follow-on) por un total de R\$ 147 millones, cuyos fondos se destinaron a la transformación digital de la empresa.

A mediados de 2020, recibí una invitación para liderar Lopes Labs, el hub de tecnología e innovación de Lopes, cuya misión era “Proporcionar el mejor vínculo entre clientes, propiedades y agentes inmobiliarios a través de la digitalización de todas las partes involucradas: clientes finales, agentes, franquicias, propietarios y desarrolladores”.

Acepté el desafío motivado por la oportunidad de comprobar si las lecciones y experiencias que había acumulado en casi 30 años trabajando en empresas de tecnología podrían aplicarse en una empresa tradicional en proceso de transformación digital.

Lideré Lopes Labs durante dos años y no solo confirmé la aplicabilidad de mi experiencia en un proceso de transformación digital, sino que también aprendí mucho más sobre el tema. De hecho, comprendí que no era mi primera experiencia en transformación digital. A lo largo de mi carrera, he vivido varios procesos que pueden considerarse transformaciones digitales.

Gympass, una plataforma global de bienestar corporativo, aunque con una identidad de empresa tecnológica, no siempre aprovechó el potencial digital de manera óptima. Cuando me uní a Gympass a mediados de 2018, la empresa ya contaba con 800 empleados, de los cuales 150 estaban en Europa, 150 en Estados Unidos y el resto en América Latina, principalmente en Brasil. Sin embargo, el equipo de desarrollo de producto estaba compuesto por solo 35 personas, incluyendo ingenieros, diseñadores de producto, gerentes de producto

y analistas de datos. Como resultado, la mayoría de los procesos eran manuales y había un equipo operativo considerable encargado de ejecutarlos.

Locaweb, una empresa brasileña de hosting y servicios en la nube, tiene la tecnología en el núcleo de sus productos. Su primer servicio fue el alojamiento web. Cuando me uní a la empresa en 2005, ya tenía 7 años de existencia, pero aún desarrollábamos productos de la manera tradicional, utilizando el modelo en cascada (waterfall). Fue solo en 2007 cuando comenzamos a transformar la forma en que creábamos productos, convirtiéndonos en una de las primeras empresas en Brasil en adoptar metodologías ágiles y principios de gestión de productos digitales.

¿Qué es la transformación digital? ¿Por qué una empresa decide emprender este proceso? ¿Qué se necesita para aumentar las probabilidades de éxito? ¿Cómo se aplica a diferentes tipos de empresas?

Estos son los temas que abordaré en este libro, compartiendo mis aprendizajes con la esperanza de que sean útiles para quienes buscan liderar procesos de transformación digital exitosos.

¿Para quién es este libro?

Todas las empresas ya están o eventualmente estarán utilizando tecnología y productos digitales para mejorar su operación, acercarse a sus clientes y optimizar su eficiencia.

Este libro será útil para los líderes de estas empresas que buscan maximizar los resultados de sus inversiones en transformación digital, así como para las personas encargadas de planificar y ejecutar este proceso.

Cualquier transformación suele requerir un gran esfuerzo, especialmente cuando implica cambios de comportamiento. En este libro, hablaré sobre los cambios culturales necesarios para aumentar la madurez digital y de producto de una empresa, no solo para quienes lideran el proceso de transformación digital, sino también para todos

los involucrados. La transformación digital no ocurre solo en un área, sino en toda la empresa.

Además, como la tecnología digital está en constante evolución, la transformación digital puede tener un inicio, pero nunca un final. Por eso, incluso quienes trabajan en empresas con alta madurez digital y de producto pueden beneficiarse de este libro, revisando conceptos con una nueva perspectiva para evaluar si su empresa puede aprovechar aún más las tecnologías digitales.

Estructura del libro

El libro está dividido en 4 partes principales:

- 1. Conceptos:** Quienes me conocen saben que soy un gran defensor de comenzar cualquier nueva iniciativa con un lenguaje ubicuo, un término que Eric Evans usa en su libro Domain-Driven Design para referirse a la práctica de crear un lenguaje común y riguroso entre desarrolladores y usuarios; en mi caso, entre autor y lectores. Por esta razón, comenzaré el libro definiendo algunos conceptos clave para una transformación digital exitosa. Primero, defino el término transformación digital en conjunto con la gestión de productos digitales, ya que, como veremos, estos dos conceptos están estrechamente relacionados. Luego, abordaré la incertidumbre en la transformación digital, los tipos de empresas, la madurez digital y de producto, los modelos de negocio, las plataformas, los marketplaces y la cultura de productos digitales.
- 2. Principios:** En esta parte, hablaré sobre la cultura de productos digitales y presentaré los cuatro principios fundamentales para aumentar las probabilidades de éxito en una transformación digital. No los mantendré en secreto y los presentaré aquí mismo, pero recomiendo leer los capítulos de esta sección, ya que, además de explicar en detalle qué significan estos principios, incluyen numerosos ejemplos prácticos de su aplicación en el día a día. Así que, sin más preámbulos, los principios son: (1) entregas rápidas y frecuentes; (2) enfoque en el problema; (3) entrega de resultados; y (4) mentalidad de ecosistema.

3. **Herramientas:** Aquí presentaré varias herramientas que he utilizado a lo largo de mi carrera y que sigo empleando para ayudar a las empresas con las que trabajo a conectar negocio y tecnología, y así obtener mejores resultados de sus inversiones en tecnologías digitales. La madurez digital y de producto, la visión del producto, los objetivos estratégicos, la estructura del equipo y los OKRs son algunas de las herramientas que abordaré en esta sección. También compartiré algunos hacks que utilizo para difundir la cultura de productos digitales en las empresas. Además, hablaré sobre dos herramientas que, si se usan correctamente, pueden representar una ventaja competitiva significativa para las empresas establecidas frente a las startups.
4. **Personas:** Luego de conocer los conceptos, principios y herramientas, es fundamental hablar sobre las personas, quienes utilizarán todo esto para hacer posible el viaje de transformación digital.

Cada capítulo tiene una sección de “**Resumen**” al final, cuyo propósito es servir como una guía rápida del contenido de cada capítulo, permitiéndote revisarlo rápidamente antes de continuar.

Las secciones de “**Recomendación**” al final de cada capítulo son una novedad en este libro en comparación con mis libros anteriores. Su objetivo es resaltar algunos aspectos importantes del capítulo para que sean considerados por personas con poca experiencia en el uso de tecnologías digitales en su negocio diario.

Antes de comenzar, compartiré mi historia y experiencia con la transformación digital.

¿Quién es esta persona para hablar de Transformación Digital?

Creo que tu pregunta es muy pertinente y apropiada, así que aquí va un poco de contexto. Considero que mi experiencia en la gestión de productos digitales y, en consecuencia, con la transformación impulsada por estos productos, se remonta a las primeras líneas de código que escribí, a mediados de la década de 1980. Desde aquellos primeros programas informáticos, ya veía el potencial de lo que en ese momento llamábamos software —y que hoy conocemos como productos digitales— para cambiar la forma en que las personas interactúan entre sí y con las empresas.

A finales de 1992, cuando estaba terminando mi carrera en ingeniería informática en el ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), considerado por muchos como la mejor escuela de ingeniería de Brasil, un tío me contó que había descubierto un negocio muy interesante llamado BBS (Bulletin Board System). No sabía nada sobre computadoras, pero dijo que tenía algo que ver con redes y que, si me parecía interesante, podríamos asociarnos. Junto con otros dos socios, mi tío y yo creamos Dialdata BBS, que en 1995 pasó a llamarse Dialdata Internet, convirtiéndose en uno de los primeros proveedores de acceso a Internet en Brasil.

Durante esos años en Dialdata, escribí muchas líneas de código, desarrollando productos digitales que los usuarios del BBS podían utilizar. También desarrollé el sistema de facturación que los empleados de Dialdata usaban para cobrar a los clientes. Interactuar con usuarios internos y externos me enseñó mucho sobre el desarrollo de productos digitales. No basta con tener una idea en la cabeza y una computadora en la mano para crear un producto. Es necesario comprender qué espera el usuario del producto y qué espera obtener la empresa con él. Este es uno de los primeros pasos en cualquier transformación digital: tener

claro qué espera lograr la empresa con el uso de la tecnología.

En 1998, Dialdata fue vendida a una empresa estadounidense llamada VIA NET.WORKS, que estaba adquiriendo proveedores de servicios de Internet en varias partes del mundo para crear un proveedor global de Internet con miras a realizar una oferta pública inicial (IPO). En ese momento, fui invitado a trabajar en gestión de productos en VIA NET.WORKS.

Fue la primera vez que tuve contacto con el término y el rol de gestión de productos. Mi responsabilidad era crear un portafolio global de productos a partir de la oferta de productos de las empresas adquiridas por VIA NET.WORKS en 10 países de América Latina, EE.UU. y Europa. Fue entonces cuando comencé a entender la importancia de este rol en las empresas tecnológicas en general y, en particular, en las empresas de productos digitales. También comprendí lo desafiante que puede ser una organización matriz, ya que mi misión era desarrollar un portafolio global, pero no tenía equipo propio y debía colaborar con equipos de producto locales, cada uno con sus propios objetivos.

En 2005, Gilberto Mautner, quien también estudió en el ITA, me invitó a ayudarlo a mejorar el proceso de desarrollo de productos en su empresa, Locaweb, el líder brasileño en hosting y servicios en la nube. Una de sus principales preocupaciones —que también se convirtió en la mía— era que el 100% de los ingresos de Locaweb provenían del hosting de sitios web. Sin embargo, en ese momento, estaban surgiendo muchos proveedores de hosting gratuito, como HPG (Home Page Grátis), que permitían a cualquiera crear sitios web fácilmente. Mi misión en Locaweb fue entonces diversificar el portafolio de productos para reducir la dependencia de los ingresos del hosting web.

Cuando dejé Locaweb en 2016, ya teníamos más de 30 productos, y menos del 65% de los ingresos de la empresa provenían del hosting. El equipo completo de desarrollo de productos —incluyendo gerentes de producto, diseñadores UX e ingenieros de software— superaba las 100 personas. Aprendimos mucho a lo largo de los años, desde la transición del modelo en cascada (waterfall) a metodologías ágiles, pasando por gestión de productos, gestión participativa y OKRs, entre otros conceptos clave en esta evolución.

En 2012, conocí a Vinicius Roveda, fundador y CEO de Conta

Azul, una plataforma de gestión financiera para pequeñas empresas en Brasil. En ese momento, Locaweb y Conta Azul intentaron una alianza para ofrecer la solución ERP de Conta Azul a los clientes de Locaweb. Aunque la alianza no prosperó, Vinicius y yo intercambiábamos ideas sobre gestión y desarrollo de productos, y pronto quedó claro que compartíamos una gran afinidad en estos temas.

En 2016, exploramos la posibilidad de que yo me uniera a Conta Azul. La empresa ya tenía cinco años y estaba escalando rápidamente. Vinicius buscaba a alguien con experiencia en ese tipo de crecimiento para ayudar a escalar el equipo de manera sostenible, manteniendo la velocidad del crecimiento. Acepté el reto y pasé a liderar un equipo de 60 personas, que creció a 120, siempre aprendiendo mucho en el camino.

En 2018, algunos asuntos familiares nos llevaron de regreso a São Paulo. Al contactar empresas, noté una gran demanda por líderes de producto con experiencia. Una de esas empresas era Gympass, un marketplace que conecta gimnasios con empresas y sus empleados. En Gympass, lideré el equipo de desarrollo de productos junto con Rodrigo Rodrigues y Claudio Franco. Nuestro desafío era crear un producto global, utilizado por gimnasios asociados, empresas y empleados en varios países.

En la segunda mitad de 2019, asumí el desafío de crear una nueva unidad de negocio dentro de Gympass: Gympass Wellness, un producto que conectaba apps de bienestar (ejercicio, nutrición, meditación, terapia en línea, etc.) con nuestra plataforma. Esta iniciativa se volvió clave durante la crisis del COVID-19 y me dio la oportunidad de expandir mi experiencia en gestión general, ya que no solo lideraba el desarrollo de productos digitales, sino todas las áreas del negocio.

Durante la mayor parte de mi carrera, trabajé con productos digitales en empresas donde la tecnología era el producto. La excepción fue Gympass, donde el producto principal es un beneficio corporativo que brinda acceso a gimnasios y estudios, y el producto digital es simplemente una herramienta que facilita la entrega de este servicio. Aun así, Gympass siempre ha sido visto como una startup tecnológica.

Con la crisis del COVID-19, aceleramos la diversificación y digitalización de nuestro portafolio de productos:

- **Acceso a gimnasios y estudios:** más de 50.000 gimnasios y estudios en 14 países.
- **Clases en vivo:** para quienes disfrutan entrenar en grupo o quieren revivir la experiencia de una clase con compañeros del gimnasio.
- **Entrenadores personales:** para quienes prefieren un enfoque más personalizado y desean entrenar a su propio ritmo.
- **Gympass Wellness:** un paquete con más de 80 aplicaciones para mejorar el bienestar físico y mental, que incluye opciones de nutrición, terapia y meditación, entre otros.

Fue una experiencia increíble poder ayudar a una empresa que no tenía la tecnología en su núcleo a innovar y digitalizarse, desarrollando productos digitales para alcanzar sus objetivos estratégicos, resolver problemas y satisfacer las necesidades de sus clientes y socios.

Sin embargo, aún me faltaba una experiencia en mi carrera. Siempre he creído en el poder de la tecnología para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos y servir mejor a sus clientes, pero nunca había tenido la oportunidad de trabajar en una empresa tradicional y ayudarla a crear e implementar una estrategia digital.

He seguido de cerca algunos casos emblemáticos de transformación digital, como Banco Itaú—el banco más grande de Brasil—y Magazine Luiza, una de las mayores empresas minoristas del país. Desde mi perspectiva como cliente de ambas compañías, siempre me ha llamado la atención cómo han logrado aprovechar la tecnología para impulsar sus negocios.

En la segunda mitad de 2020, recibí y acepté la invitación para liderar la estrategia digital de Lopes Consultoria de Imóveis, la empresa inmobiliaria más grande de Brasil. Con un equipo de más de 100 personas, fui responsable no solo del desarrollo de productos digitales, sino también de marketing y ventas digitales, lo que me brindó otra experiencia en gestión general y un gran aprendizaje.

Después de dos años de mucho aprendizaje y excelentes resultados en Lopes, decidí hacer un cambio en mi carrera. Desde mediados de 2022, he estado utilizando mi experiencia de más de 30 años como ejecutivo de tecnología y desarrollo de productos digitales para ayudar a

más empresas y profesionales a conectar tecnología y negocios a través de capacitación y consultoría en gestión de productos y transformación digital.

¡Me convertí en emprendedor otra vez! \O/

¿Cuál es tu propósito?

En el libro *How Will You Measure Your Life?* del profesor Clayton Christensen, se propone que las personas, al igual que las empresas, deberían tener un propósito claro que guíe sus decisiones. Reflexioné sobre mi propio propósito y llegué a la siguiente conclusión:

MI PROPÓSITO

Ayudar a las personas a crear mejores productos digitales.

Por eso he escrito tres libros sobre desarrollo de productos digitales, y ahora este sobre transformación digital, para compartir mis aprendizajes más recientes.

- **Startup Guide: How Startups and Established Companies Can Create Profitable Software Products¹:** En este libro, hablo sobre el proceso de descubrimiento y desarrollo de un producto que resuelve un problema o satisface las necesidades de un conjunto de personas y que, al mismo tiempo, es capaz de generar retornos para quienes lo desarrollan. Es un libro centrado en el descubrimiento, en cómo encontrar y desarrollar el producto adecuado. También incluyo entrevistas con fundadores de algunas startups. Disponible en inglés.
- **Product Management: How to Increase Your Software's Chances of Success²:** El tema de este libro es la gestión de

¹<https://leanpub.com/startupguide>

²<https://leanpub.com/productmanagementsuccess>

productos, la función que conecta los objetivos estratégicos de la empresa con los problemas y necesidades de los clientes a través de la tecnología. En este libro, explico cuáles son las responsabilidades y características de un gerente de producto, cómo es el ciclo de vida de un producto digital, cómo un gerente de producto debe relacionarse con otras áreas de la empresa y cómo gestionar un portafolio de productos. Disponible en inglés.

- **Leadership of digital products: The science and art of managing product teams³:** Aquí, el enfoque está en liderar equipos de desarrollo de productos. Visión, estrategia, estructura del equipo, principios, cultura de producto, productividad, calidad, métricas, ceremonias, contratación y evaluación de desempeño son algunos de los temas que abordo en este libro. Disponible en inglés.

Even having written these 3 books, I decided to write another one specifically about digital transformation, in order to be able to share my most recent learnings and experiences in helping companies that did not have technology as their core to extract value and results from their investments in digital products.

A pesar de haber escrito estos tres libros, decidí escribir uno más específicamente sobre transformación digital, para poder compartir mis aprendizajes y experiencias más recientes, ayudando a empresas que no tienen la tecnología como su núcleo a extraer valor y resultados de sus inversiones en productos digitales.

Creo que este conocimiento no solo ayudará a crear mejores productos digitales, sino también a diseñar y ejecutar estrategias de transformación digital con mayores probabilidades de éxito.

Sé que aún tengo mucho por aprender y quiero seguir haciéndolo. Como el aprendizaje proviene del intercambio de experiencias, te invito a compartir las tuyas conmigo en LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/jocatorres>) o por correo electrónico (joca@gyaco.com).

¿Empezamos?

³<https://leanpub.com/leadingproductdevelopment>

Agradecimientos

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Conceptos

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

La llamada transformación digital

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Proyecto y producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Incertidumbre y transformación digital

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

El impacto de la incertidumbre en diferentes industrias

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

La transformación digital se trata principalmente de transformación, con lo digital siendo el facilitador clave

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Las personas tienen diferentes experiencias previas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Tipos de empresa

Una comprensión fundamental del éxito de la transformación digital en las organizaciones radica en el concepto del tipo de empresa. Este concepto se utiliza para categorizar a las empresas en función del tipo de producto o servicio que ofrecen a sus clientes, considerando el uso de tecnología en dicho producto o servicio. Desde esta perspectiva, podemos identificar dos categorías principales de empresas:

- **Empresas digitales**, cuyo producto es la propia tecnología.
- **Empresas tradicionales**, cuyo producto no es tecnológico, pero que pueden potenciar su negocio a través de su uso.

Esta clasificación impacta directamente la forma en que las personas responsables de la transformación digital llevarán a cabo su trabajo. Comprender cómo se clasifica tu empresa permite adaptar la estrategia de transformación digital a las necesidades específicas del mercado y maximizar los resultados.

Empresas digitales

Las empresas digitales son aquellas cuyo producto es software o tecnología desarrollado por la propia empresa. Todos estamos familiarizados con empresas digitales como Google, con sus productos principales Search y Gmail; Amazon Web Services (AWS); Facebook; Instagram; WhatsApp; SAP; Salesforce; Zendesk. También están Locaweb y Conta Azul, en las que trabajé, y Dialdata, la empresa que fundé.

La tecnología es el núcleo de sus productos. Sin tecnología, estas empresas no existirían. ¿Te imaginas Google sin su software de búsqueda? ¿Instagram sin su aplicación? ¿Zendesk sin su software de soporte? En estos casos, la tecnología es indispensable para el funcionamiento y la existencia de estas empresas.

En estas empresas, la gestión de productos está en el centro del negocio. Los gestores de producto son responsables de definir gran parte, si no toda, la visión y estrategia de la empresa. El papel de los profesionales de tecnología es clave tanto en la definición como en la ejecución de esta estrategia.

Empresas tradicionales

En el otro extremo del espectro, encontramos lo que podemos llamar empresas tradicionales. Estas empresas venden productos y servicios no digitales. Sin embargo, todas, de una u otra forma, están pasando por algún proceso de transformación digital, aprendiendo a usar tecnologías digitales para potenciar sus negocios.

Estos son algunos ejemplos de mejoras que pueden surgir con el uso de tecnologías digitales:

- Mejor relación con los clientes.
- Recopilación de datos para generar insights estratégicos.
- Innovación a través de experimentación rápida.
- Mayor velocidad y calidad en los procesos gracias a la automatización.

Algunos ejemplos bien conocidos en Brasil incluyen:

- **Itaú**, uno de los bancos más grandes de Brasil, fundado en 1924, que ha invertido fuertemente en digitalización con banca en línea y aplicaciones móviles.
- **Magazine Luiza**, una cadena de tiendas físicas fundada en 1957, que se ha destacado por su presencia digital y su aplicación móvil.
- **Lopes**, una empresa inmobiliaria líder en Brasil. Salió a bolsa en diciembre de 2006 en la B3 (Bolsa de Valores de São Paulo) y, en octubre de 2019, realizó una ampliación de capital, recaudando R\$ 147 millones, con el objetivo de financiar su transformación digital, la cual lideré entre 2020 y 2022.

- **Aerolíneas y hoteles**, que han incorporado sitios web y aplicaciones para mejorar la experiencia del cliente, permitiendo reservas y compras en línea.

En las empresas tradicionales, sus productos o servicios han existido y prosperado sin tecnología digital. Sin embargo, ejecutivos y accionistas están comenzando a comprender el impacto de las tecnologías digitales en sus negocios y están invirtiendo en transformación digital.

En estas empresas, los profesionales de tecnología son vistos como facilitadores, pero no como el núcleo del negocio. Generalmente, forman parte de un equipo llamado “equipo digital”, que deberá demostrar su valor mostrando cómo la tecnología puede mejorar las operaciones comerciales.

El tercer tipo de empresa: empresas tradicionales nacidas digitales

Este tipo de empresa ofrece productos o servicios tradicionales, que podrían existir sin tecnología. Sin embargo, al incorporar la tecnología desde el principio como una capacidad estratégica, son consideradas empresas tecnológicas.

De alguna manera, sí lo son, ya que la tecnología está en el centro de su estrategia. Sin embargo, si observamos más de cerca, su producto principal no es la tecnología. Sus productos son potenciados por la tecnología digital, de manera similar a lo que ocurre con las empresas tradicionales que invierten en digitalización.

Empresa	Tipo de negocio	Productos
 amazon	tienda	bienes
 N	tv / radio	contenido
 N	publicidad	generación de oportunidades para comprar, alquilar o contratar los productos y servicios anunciados
 N	banco	cuentas corrientes, cuentas de ahorro, tarjetas de débito y crédito
 N	servicio de transporte	transporte
 N	entrega	entrega de bienes
 N	acceso a gimnasios	acceso a una red de gimnasios
 N	bienes raíces	compra, venta y alquiler de propiedades

Figure 1. Ejemplos de empresas tradicionales nacidas digitales

Los productos de Amazon son bienes físicos (libros, computadoras, teléfonos móviles, etc.). Amazon es una tienda que vende estos bienes. En los últimos años, ha abierto tiendas físicas, pero con una gran cantidad de tecnología para mejorar la experiencia de compra. Es un negocio bastante tradicional, pero que ha sido potenciado enormemente por la tecnología a través del comercio electrónico.

El producto de Netflix y YouTube es contenido en video. No nos suscribimos a Netflix porque su aplicación sea increíble o porque su algoritmo haga buenas recomendaciones. Nos suscribimos porque ofrece series y películas que queremos ver. Por eso, una de las áreas más importantes dentro de Netflix es el departamento de selección y creación de contenido. De manera similar, el producto de Spotify es contenido de audio.

Airbnb opera como un negocio de clasificados de alquileres a corto plazo. Google Ads también es una empresa de clasificados, pero para cualquier producto o servicio.

Nubank, un banco digital brasileño similar a N26 y Revolut, ofrece tarjetas de crédito y servicios bancarios como cualquier otro banco. Sin embargo, al haber nacido digital, ha aprovechado la tecnología para potenciar su negocio, brindando una experiencia fluida a sus clientes a través de canales en línea. Como resultado, no ha necesitado una extensa red de sucursales bancarias físicas en todo el país para atender a sus clientes.

El principal servicio que ofrecen Uber y Lyft es el transporte. Rappi, un servicio de delivery colombiano, iFood en Brasil, GrubHub y UberEats en Estados Unidos, son plataformas de entrega de alimentos y productos.

Gympass es un beneficio corporativo que los departamentos de Recursos Humanos contratan para ofrecer a los empleados acceso a más de 50,000 gimnasios y estudios en todo el mundo.

QuintoAndar y Loft son dos empresas brasileñas del sector inmobiliario, similares a Zillow en Estados Unidos. Se especializan en la compra, venta y alquiler de propiedades. Estas empresas aprovechan la tecnología para ofrecer una gran experiencia tanto a quienes buscan propiedades para comprar o alquilar, como a quienes desean vender o rentar su propiedad y a los agentes inmobiliarios.

En este tipo de empresas, la gestión de productos y la tecnología son fundamentales para ofrecer soluciones innovadoras y centradas en el cliente.

En estas empresas, la gestión de productos y el área de negocio forman juntos el núcleo de la empresa. Negocio y gestión de productos tienen la misma importancia y comparten la responsabilidad de definir y ejecutar la estrategia, trabajando como un equipo unificado.

Por ejemplo, en las discusiones estratégicas de Netflix, hay conversaciones tanto sobre qué tipo de contenido producir como sobre cómo la tecnología puede ayudar a determinar en qué contenido invertir. Este esfuerzo conjunto entre gestión de productos y negocio es una de las claves del éxito de este tipo de empresa.

Corolario 1: ¡Negocio + gestión de productos!

Para que las empresas tradicionales puedan competir con sus equivalentes nacidas digitales, deberán incorporar la gestión de productos digitales en su día a día.

NEGOCIO + GESTIÓN DE PRODUCTOS = UN SOLO EQUIPO

La gestión de productos debe ser tan importante como las áreas de negocio y compartir la responsabilidad de definir y ejecutar la estrategia de la empresa.

Idealmente, estas dos áreas deberían trabajar como un solo equipo, combinando estrategias de negocio con estrategias digitales para maximizar resultados.

Este esfuerzo conjunto entre gestión de productos y negocio es un factor crítico para el éxito de las transformaciones digitales.

Corolario 2: ¿Extinción de las empresas tradicionales?

Un segundo corolario de esta clasificación de empresas es que, con el creciente conocimiento sobre las tecnologías digitales, cada vez se crearán menos empresas tradicionales.

Si una empresa con un producto o servicio no digital no considera el uso de tecnologías digitales para potenciar su negocio, sus posibilidades de éxito serán prácticamente nulas.

Imagina comenzar cualquier negocio hoy sin usar tecnologías digitales para comunicarse con los clientes y aumentar la eficiencia operativa:

- Un banco sin banca en línea.
- Un canal de televisión o radio sin transmisión por internet.
- Una tienda sin presencia en línea para vender y atender clientes.

Por esta razón, la gran mayoría de las empresas que surgirán en adelante serán digitales o empresas tradicionales nacidas digitales.

Recomendación

Es fundamental comprender la naturaleza de tu empresa, ya sea digital, tradicional o tradicional nacida digital. Tener esta claridad es clave para definir el papel de la tecnología y, en consecuencia, el rol de las personas encargadas de integrar la tecnología en el negocio.

- Si tu empresa es tradicional, es muy importante que la gestión de productos sea tan relevante como las áreas de negocio y que comparta la responsabilidad de definir y ejecutar la estrategia. Solo así será posible competir con las empresas tradicionales nacidas digitales.
- Si estás pensando en crear una nueva empresa, no hay manera de ignorar las tecnologías digitales como parte central de tu estrategia.

Resumen

Existen tres tipos de empresas, clasificadas según el tipo de producto o servicio que ofrecen:

1. En las empresas digitales, el producto que vende la empresa es el software o la tecnología desarrollada por su equipo de productos.
2. En las empresas tradicionales, el producto o servicio probablemente ha existido por muchos años sin tecnología, pero puede potenciarse significativamente con tecnologías digitales.
3. En las empresas tradicionales nacidas digitales, el producto podría existir sin tecnología, pero esta juega un papel central en la estrategia de la empresa y mejora sustancialmente el producto.

Tipo de empresa x Madurez digital y de productos

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿La madurez digital y de producto solo se aplica a empresas tradicionales?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Ejemplo 1: Locaweb

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Ejemplo 2: Aurum

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Gympass

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Matriz: Naturaleza de la empresa vs. Madurez digital y de producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Cómo mejorar la madurez digital y de producto de tu empresa?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Modelos de negocio

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

B2C y B2B

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

B2B SMB y B2B Enterprise

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Otras categorías de modelos de negocio

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Plataformas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Visión del mapa de intercambio de valor

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Marketplaces

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Expansión del marketplace

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Cultura ágil, digital y de producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Cultura ágil

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Es suficiente tener una cultura ágil?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Cultura digital o cultura de producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¡Los principios vienen primero!

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Conectando todo

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Principios

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Entregas rápidas y frecuentes

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Por qué necesitas sentir vergüenza

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Momento de la verdad

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Demasiadas funcionalidades

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Retorno sobre la inversión

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

El cono de incertidumbre

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Gympass Wellness

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Medir y gestionar la productividad

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Cómo logramos esto?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Medir

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Kanban vs. sprint

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Discovery y delivery

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Tamaño de las entregas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Primera solución vs. solución más simple

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Elegir la herramienta más adecuada

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Qué impacta la productividad?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Colocar el tema de la productividad en el centro de la discusión

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Y qué pasa con la calidad?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Otro ejemplo de control de bugs

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

La calidad no es solo control de errores

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Por qué es tan importante la calidad?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

La relación entre productividad y calidad

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Fallar rápido vs. Aprender rápido

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Estudio de caso: Grupo Dasa

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Desafío y soluciones implementadas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Estudio de caso: Itaú Unibanco

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Enfocarse en el problema

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

El famoso product discovery

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Descubrimiento del problema vs. descubrimiento de la solución

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

La razón más común por la que un producto fracasa

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Un ejemplo de la vida real: un producto de Locaweb que nunca llegó a ver la luz

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Por qué a las personas de negocios no les gusta el discovery?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Por qué el modelo “negocio demanda => TI implementa” no funciona?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Entonces, ¿por qué el modelo de “el negocio exige => IT implementa” no funciona?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿El otro modelo realmente genera mejores resultados?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Cómo transformar un equipo de funcionalidades en un equipo de producto?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

El equipo de funcionalidades está listo para transformarse en un equipo de producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Estudio de caso: Magazine Luiza

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Entrega de resultados

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Quitamos el producto del centro?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

El producto es un medio, no un fin

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Tercerizar o equipo interno?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Prioridad número uno del equipo de desarrollo de productos

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Ejemplo de generación de resultados

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Aplicación para búsqueda de inmuebles

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Presupuesto enfocado en resultados de negocio

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Estudio de caso: Centauro

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Mentalidad de ecosistema

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Diversificación y digitalización del portafolio de productos

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Clases en vivo: el segundo producto digital

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Entrenadores personales: el tercer producto digital

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Aplicando la mentalidad de ecosistema en cualquier empresa

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Estudio de caso: Tok&Stok

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Herramientas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Visión del producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Ejemplos de visión de producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Visión como una frase

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Ejemplo de visión de producto para un internet banking

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Visión del producto Fun Retrospectives

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Mapa de intercambio de valor

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Visiontype, otra herramienta para comunicar la visión

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Proceso sugerido para crear la visión del producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Estrategia de producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Análisis de mercado

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Análisis DAFO

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Cómo organizar una sesión de análisis DAFO:

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Definiendo la estrategia

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Revisando la estrategia

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Ejemplo: Gyaco

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Estructura del equipo

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Estructura básica

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Cuál es la mejor proporción entre ingeniería, UX y PM?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Qué tamaño tiene el equipo de desarrollo de producto en relación con toda la empresa?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Tamaño del equipo de producto: Benchmark

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Qué hacer

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Cuánto invertir

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Equipos de producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Organización de equipos de producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

1. Por producto o funcionalidad

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

2. Por tipo de usuario

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

3. Por jornada

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

4. Por objetivo

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Organización de squads dentro de un equipo de producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Cómo definir la estructura del equipo de producto?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Equipos estructurales

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Integración entre equipos de producto y equipos estructurales

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Temas avanzados

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Hoja de cálculo

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Reducción de personal / Despidos

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

CTO + CPO

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Liderazgo único o liderazgo compartido?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Internacionalización

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Equipo tercerizado

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Modelo de Tuckman

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Dependencias entre equipos

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Deberíamos tener un equipo dedicado a la innovación?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Deberíamos tener un equipo dedicado a la corrección de errores?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Unidades de Negocio

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Bono

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Qué hace que un grupo de personas se comporte como un equipo?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

OKRs

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Algunas precauciones

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Frecuencia

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Métricas perversas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Métricas de causa (leading) y efecto (lagging)

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Equipo = objetivos comunes

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Seguimiento de iniciativas (progreso + confianza)

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Tipos de métricas (internas, de usuario y de negocio)

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

OKR y bonificación financiera

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿De dónde vienen los OKRs?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Cuándo definir, revisar y comunicar?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Los OKRs son herramientas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Se deben cambiar los OKRs durante el trimestre?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Escalar OKRs

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Playbook

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿Cuándo definir, revisar y comunicar?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

¿En casa del herrero, cuchillo de pal?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Medición de la Madurez Digital y de Producto

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Lanzar temprano y con frecuencia

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Enfoque en el problema

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Entrega de resultados

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Mentalidad de ecosistema

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Ejemplos de la vida real

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Hacks para ayudar en el proceso de transformación digital

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Hack #1: Empezar en pequeño

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Hack #2: Alpha, beta y go-live terminología

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Hack #3: ¿Cuál es el problema?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Hack #4: Ejemplos

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Hack #5: Drops digitales y de negocio

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Hack #6: Presentación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Hack #7: Productizar excepciones

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Cómo gestionar estos pedidos especiales

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Ventas Técnicas (o Ingeniería de Ventas)

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Servicios profesionales

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Herramientas que son fortalezas potenciales de las empresas establecidas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Primera herramienta: Datos

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Segunda herramienta: Conocimiento del dominio

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Recomendación

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Resumiendo

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Personas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Conclusión: todo se trata de personas

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Falta un elemento más

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Tener personas con experiencia digital

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Aumentar el conocimiento de todos en la empresa sobre lo digital

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.

Todo listo, ¿empezamos?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <https://leanpub.com/transformacindigital>.