

Distinguir entre productos y proyectos en organizaciones periodísticas

Una guía para entender la diferencia entre gestión de productos, proyectos, programas y carteras en medios.

Escrito por Paty Gomes

Apuesto a que esta situación te suena familiar: trabajas en una sala de redacción y sabes que es responsabilidad de todos contribuir al éxito de tu organización. Has oído hablar del auge de los roles de producto en las redacciones y de que adoptar una mentalidad de producto puede ser útil para mejorar el modelo de negocio de una empresa.

Después de dar vueltas a algunas ideas, crees que tienes un excelente concepto de producto: una historia larga y oportuna sobre salud mental después del Covid. Planeas agregar funciones interactivas a tu narrativa y tal vez crear un pódcast o vincular tu investigación complementaria. La idea suena perfecta, pero aún tienes dudas sobre si tu solución ayudará a tu empresa a largo plazo. ¿Es esto un producto? Depende.

Analicemos tu solución desde una perspectiva de producto para ver si cumple con la definición. ¿Es tu idea financieramente sostenible? No. ¿Los esfuerzos necesarios para escribir la historia son escalables? No. ¿La idea tiene un impacto a largo plazo? Mmm, no estoy seguro. ¿Tienes en mente una audiencia/persona clara? No realmente. ¿Las visitas a la página y los comentarios son tus únicos indicadores de éxito? Bueno, sí.

Odio ser el portador de malas noticias, pero aunque tu idea pueda cumplir con todos los requisitos de relevancia periodística, no es un producto. Desde una perspectiva de producto, si tu objetivo es construir algo que ayude al negocio de tu empresa a largo plazo, tu solución no lo logrará. Tu idea es un proyecto editorial.

Esta guía define la gestión de productos, proyectos, programas y cartera de productos para que puedas diferenciarlos claramente y presenta cinco formas de reconocer un producto periodístico.

EN LA PRÁCTICA

Utiliza los consejos y conceptos de esta sección para cultivar una cultura de producto en tu redacción.

Comprender los nuevos roles en el periodismo

El avance tecnológico ha introducido complejidad en los procesos periodísticos y a la creación de toda una nueva gama de roles en las redacciones. Uno de ellos, la gestión de producto o product management, cumple la función de reconocer y resolver un problema que enfrenta una audiencia definida. Este trabajo puede requerir empatizar con los usuarios para delinear identificar problemas y definir posibles soluciones, prototipar y probar hipótesis, desarrollar una solución, lanzarla e iterar, es decir, mejorarla con el tiempo recopilando métricas y retroalimentación constant.

A medida que la industria trata de encontrar nuevos modelos de negocio, adoptar un enfoque de producto en las organizaciones de medios se ha vuelto más popular y ha resultado en áreas de producto dedicadas y profesionales especializados. Ejemplos de productos son las newsletters, las aplicaciones móviles y un servicio de información basado en suscripciones, todos los cuales pueden estar asociados a objetivos de ingresos recurrentes mensuales.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina de liderar un esfuerzo claramente definido por alcance, tiempo y presupuesto. En comparación con la gestión de producto, la gestión de proyectos generalmente tiene un compromiso a corto plazo, existe en una base de ingresos no recurrentes y depende en gran medida de patrocinadores. En el periodismo, normalmente vemos la gestión de proyectos en la división publicitaria de los medios, en proyectos multimedia especiales o pódcast dentro de los departamentos editoriales y en eventos. En mi experiencia, veo a la gente usar las palabras proyectos y productos indistintamente; sin embargo, conceptualmente son muy diferentes.

Los menos comunes de los cuatro en las empresas de medios son la gestión de programas y la gestión de carteras. La gestión de programas lleva la gestión de proyectos un nivel más arriba. Supervisa proyectos que tienen una iniciativa estratégica común más amplia, despeja dependencias y gestiona recursos compartidos. Finalmente, la gestión de carteras es responsable de la gobernanza de los proyectos, programas y productos de una empresa. La gestión de carteras ayuda a organizar, controlar y priorizar iniciativas, garantizando la alineación en toda la organización.

Cinco formas de saber si estás trabajando en un producto o en un proyecto en periodismo

1. La idea resuelve un problema del usuario: El producto existe para resolver un problema del usuario. En el periodismo, a menudo nos sentimos impulsados a empezar algo nuevo porque todos los demás lo están haciendo. ¿Cuáles son tus motivos para comenzar otro pódcast? ¿Satisface una necesidad de la audiencia? Recuerda: cuando construyes un producto, tu usuario debe estar en el centro de tus acciones; es mejor que la conozcas bien a ella y sus necesidades.

2. La iniciativa evoluciona constantemente en lugar de tener un final claro: Piensa en tu aplicación móvil favorita. ¿Se ve hoy como cuando la descargaste por primera vez? Probablemente no. Los productos están en constante evolución, a diferencia de los proyectos, que tienen una línea de tiempo específica de finalización y luego se terminan. Mientras que un producto se lanza muchas veces a través de iteraciones, con cada versión siendo una leve mejora de la anterior, los proyectos se revelan al público de una vez.

3. Los esfuerzos para crear y vender son escalables: Cuando trabajas en un producto, esperas tener una relación a largo plazo con tus usuarios: sigues entregando a tiempo, mientras que ellos te siguen pagando por ello. Con el tiempo, adquirir un nuevo usuario para una aplicación debería ser un esfuerzo marginal y más fácil que encontrar un patrocinador para un nuevo proyecto multimedia. De manera similar, entregar información diariamente a través de un canal de distribución establecido se vuelve menos complicado que desarrollar y lanzar un nuevo evento. El ritmo de los productos se trata de consistencia más que de intensidad: es un maratón, no una carrera de velocidad.

4. El alcance, el presupuesto y el cronograma se ajustan según el ciclo de vida del producto: La definición de un proyecto es una serie de acciones con un alcance, presupuesto y cronograma claros diseñados para alcanzar un resultado específico. Los productos son lo opuesto. Debido a que estás construyendo algo que evoluciona constantemente, el alcance, presupuesto y cronograma pueden fluctuar dependiendo de dónde esté el producto en su ciclo de vida, es decir, descubrimiento, desarrollo, crecimiento, mantenimiento, finalización. A medida que conozcas mejor a tu equipo, negocio y tecnología, podrás determinar estimaciones más precisas sobre los costos y el tiempo para mejorar continuamente el producto.

5. Las métricas de éxito son parte del proceso: En el periodismo, creemos que nuestra historia ha impactado a la audiencia cuando tiene mucha participación en las redes

sociales, el editor en jefe elogia nuestro artículo o nuestro competidor directo lo republica con el crédito adecuado. Pero, para ser honestos, la mayoría de las veces no pensamos en las métricas desde el principio. Sin embargo, cuando trabajas con un producto, la atención a las métricas está integrada en el proceso de desarrollo. Usamos NPS (Net Promoter Score), adquisición, activación, retención, referencia e ingresos para asegurarnos de que estamos generando valor sostenible tanto para los usuarios como para la empresa.

TÉRMINOS

Las definiciones de los términos de producto mencionados en esta guía se obtienen del [glosario de productos colaborativo de NPA](#).

- **Feature (Funcionalidad):** Una unidad de diseño que agrega funcionalidad y valor a la experiencia del usuario.
- **Persona:** Una persona ficticia que representa a un miembro de una audiencia objetivo. Las personas están diseñadas para representar las cualidades, necesidades y objetivos de un segmento más amplio de la audiencia.
- **Net Promoter Score:** Una métrica de investigación utilizada para averiguar qué piensa tu audiencia sobre un producto. Es el resultado de todas esas preguntas como "¿Qué tan probable es que recomiendes esta newsletter a un amigo o colega?".
- **Ciclo de vida del producto:** Etapas en el desarrollo de un producto, es decir, ideación, descubrimiento, desarrollo (pre-lanzamiento y post-lanzamiento), crecimiento, mantenimiento, retiro.

LECTURAS/RECURSOS RELACIONADOS

- [El ABC de Producto en medios](#) - NPA
- [Primeros pasos con la investigación de productos: Una guía de los métodos más comunes y cómo usarlos](#) - NPA
- [Qué es y qué hace un Product Manager](#) - IJNet
- [Product Management vs. Project Management](#) - SVPG
- [Yes, Product Thinking Can Save Journalism. Six Reasons Why News Media Need Product Thinkers](#) - Knight Lab
- [What is a digital product](#) - Roman Pinchler

SOBRE LA AUTORA

Paty Gomes es CPO en JOTA, donde lidera el equipo de producto, diseño e ingeniería. Al pasar de reportera de educación a un rol de PM, se dio cuenta de que trabajar con productos también era una forma de contar una historia.