

*Vanessa Amaya*

# — PRODUCT OWNERSHIP —

DENTRO DE SCRUM Y MÁS ALLÁ DE SCRUM

Sentido de pertenencia  
hacia el producto en  
todos los involucrados

WHITEPAPER



---

---

# CONTENIDO

## 03 - 07

### PRODUCT OWNERSHIP:

Desarrollar una comprensión compartida.

## 08 - 12

### EMPODERAMIENTO EXPLICADO:

Más allá de la jerarquía, desde la influencia y el conocimiento.

## 13 - 16

### EL PODER DEL PRODUCT OWNERSHIP:

El poder radica en las técnicas



## Sobre nosotros

### SCRUM MÉXICO

Empresa Pionera de Agilidad en México. 13 años de experiencia llevando la agilidad a personas, equipos y grandes Corporativos.

Como REA (Registered Education Ally) de Scrum Alliance, somos los únicos en impartir certificaciones oficiales en México con esta certificadora que es la primera, más grande y más reconocida entidad certificadora de Scrum en el mundo.

Ofrecemos las certificaciones de Management 3.0, Lean Change Management así como también las avaladas por Kanban University y además damos capacitación a la medida.

### VANESSA AMAYA

*Business Analyst & Agile Trainer.*

Cuenta con 19 años de experiencia ayudando a equipos a mejorar su prácticas de colaboración y productividad.

Agilista desde hace 9 años, tiempo en el cuál ha apoyado con asesorías y capacitación a Analistas, Product Owners y Product Managers.

# PRODUCT OWNERSHIP

DESARROLLAR UNA COMPRENSIÓN  
COMPARTIDA



VANESSA AMAYA

# PRODUCT OWNER VS PRODUCT OWNERSHIP

*La belleza de un movimiento de ajedrez no se refleja sólo en su apariencia, sino en el pensamiento detrás de él. (Dr. S.Tarrasch)*



## LAS DEFINICIONES

Product Owner (Propietario del Producto) es una de las responsabilidades que llegó con el marco Scrum y se encarga de gestionar eficazmente la pila del producto (Backlog) para maximizar el valor del producto resultante del trabajo del equipo de Scrum.

Es la persona que representa la VOZ del cliente, las voces de los involucrados relevantes, la voz de las tendencias del mercado y con ello prioriza el trabajo para el equipo.

Product Ownership se trata de desarrollar una comprensión compartida del producto en el equipo y a través de eso lograr satisfacer las necesidades identificadas.

Uno de los mayores logros es que un Product Owner o quién guía al equipo sobre lo que se necesita crear, pueda trasladar ese ownership o el sentido de pertenencia del producto hacia TODOS los involucrados en el proyecto.

En un equipo, no hay una responsabilidad más importante que otra, solo que en función a identificar el producto correcto y sus características vitales, el Product Owner es fundamental.

En los 13 años que tiene Scrum México de existir, hemos podido ser testigos del gran valor que aporta un Product Owner que ejerce sus responsabilidades como están definidas, cuando se conoce el marco Scrum, cuando se tiene experiencia y empoderamiento suficiente en la línea de negocio en la que participa porque así puede transmitir eficientemente el contexto y requisitos al equipo y priorizar constantemente para ayudar al equipo a orientarse a generar valor en todo momento.

El Product Ownership es una consecuencia de la madurez y compromiso hacia la sinergia con el equipo de un Product Owner y lo puede lograr cuando logra que todos los involucrados comprenden sus objetivos, cuando entienden el beneficio de cada característica solicitada y con ello pueden adueñarse del "CÓMO", adueñarse de la solución y producirla.



## ¿SABÍAS QUE?

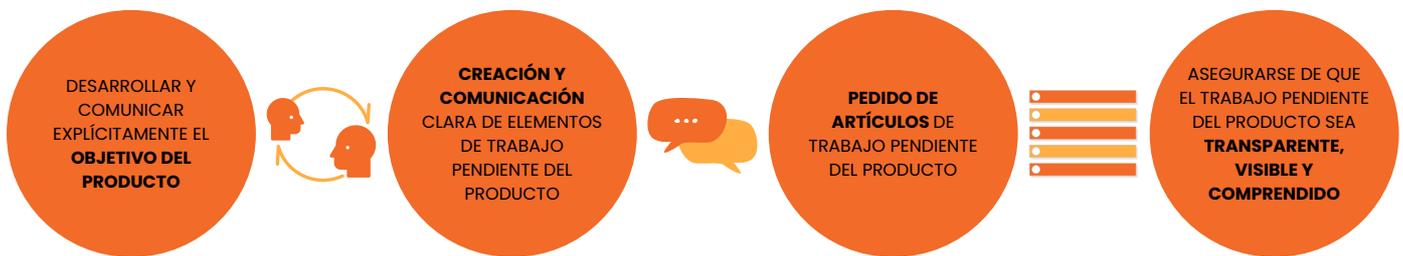
Cuando surge Scrum, presenta al Product Owner como un rol, pero actualmente la guía oficial se refiere a ello como una **RESPONSABILIDAD.**

**REFERENCIA: GUÍA SCRUM**

# PRODUCT OWNERSHIP EN SCRUM

Según la Guía Oficial de Scrum "El Propietario del Producto es responsable de maximizar el valor del producto resultante del trabajo del equipo de Scrum. La forma en que esto se hace esto puede variar ampliamente entre organizaciones, equipos Scrum e individuos."

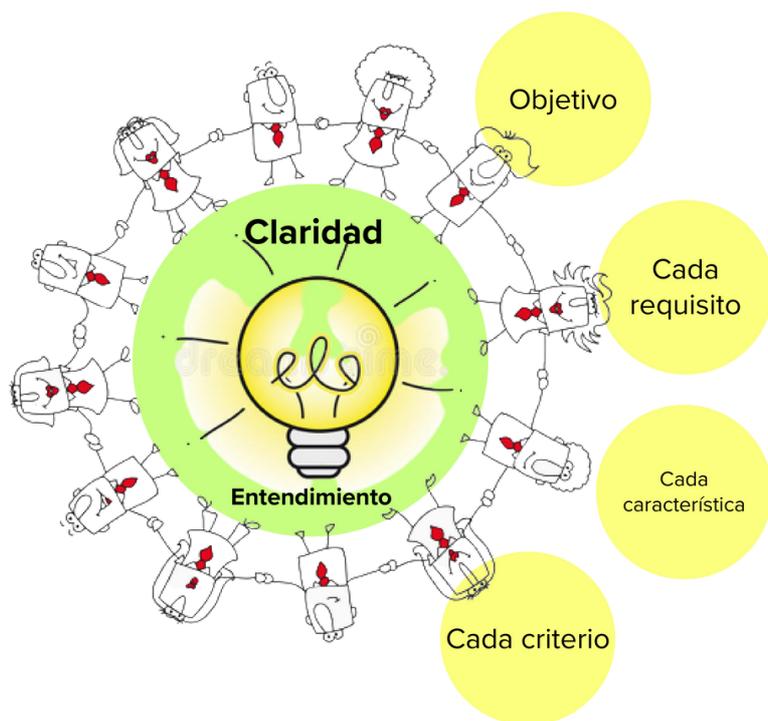
Lo anterior implica las siguientes responsabilidades base:



"El Propietario del Producto es una persona, no un comité. El Propietario del Producto puede representar las necesidades de muchas partes interesadas en el trabajo pendiente del producto. Aquellos que deseen cambiar el trabajo pendiente del producto pueden hacerlo tratando de negociar con criterio con el Product Owner."



# PRODUCT OWNERSHIP MÁS ALLÁ DE SCRUM



El Product Ownership va más allá de Scrum, es decir, uses o no uses este marco de trabajo, puedes llevar a cabo prácticas y disciplinas de Product Ownership en tu equipo relacionadas a Product Discovery y Análisis de Negocio (Business Analysis).

Tener a alguien que dirija el rumbo de lo que se necesita crear, parecería algo muy obvio, algo importante que debería suceder de manera natural porque es una necesidad básica, ya que no hay manera de que el equipo construya la solución correcta si no sabe qué crear ni para qué se necesita crear.

Esta necesidad básica de que se entienda con claridad el objetivo y las especificaciones, ha provocado la generación de conocimientos como la Ingeniería de requisitos, el *Business Analysis*, *Design Thinking*, *Visual Thinking*, *User Experience*, *Product Discovery*, entre otros.

También ha provocado la creación de roles y responsabilidades como Analistas de Negocio, Product Owners, clientes internos, usuarios funcionales, Product Managers y varios roles más cuyo objetivo es comprometer a alguien a especificar y dar claridad al equipo.

Así que no importa el nombre del rol o puesto, mientras los equipos y las empresas le den el peso necesario a esas personas que guían al equipo en el QUÉ para que quienes son responsables de crear las realidades y elegir el CÓMO lo hagan de manera eficiente.

Solo que con frecuencia hay un paradoja ya que quienes poseen el conocimiento sobre el producto y poder de decisión, suelen carecer de disponibilidad de tiempo para transmitirle al equipo lo necesario, en gran parte porque tienen otras responsabilidades y especificar y dar claridad al equipo lo consideran como trabajo opcional o adicional.

Así que de poco sirve nombrar a alguien en un puesto dedicado a guiar las especificaciones del Producto si no se da el tiempo para hacerlo.

Decir que se es Product Owner o Product Manager es fácil, demostrarlo no es fácil, porque conlleva adquirir nuevos conocimientos, dejar a un lado conocimientos obsoletos y dejar a un lado las creencias alrededor de la separación del trabajo entre perfiles de negocio y perfiles ejecutores ya que uno de los factores de éxito más importantes radica en que quien especifica se sienta parte del equipo.

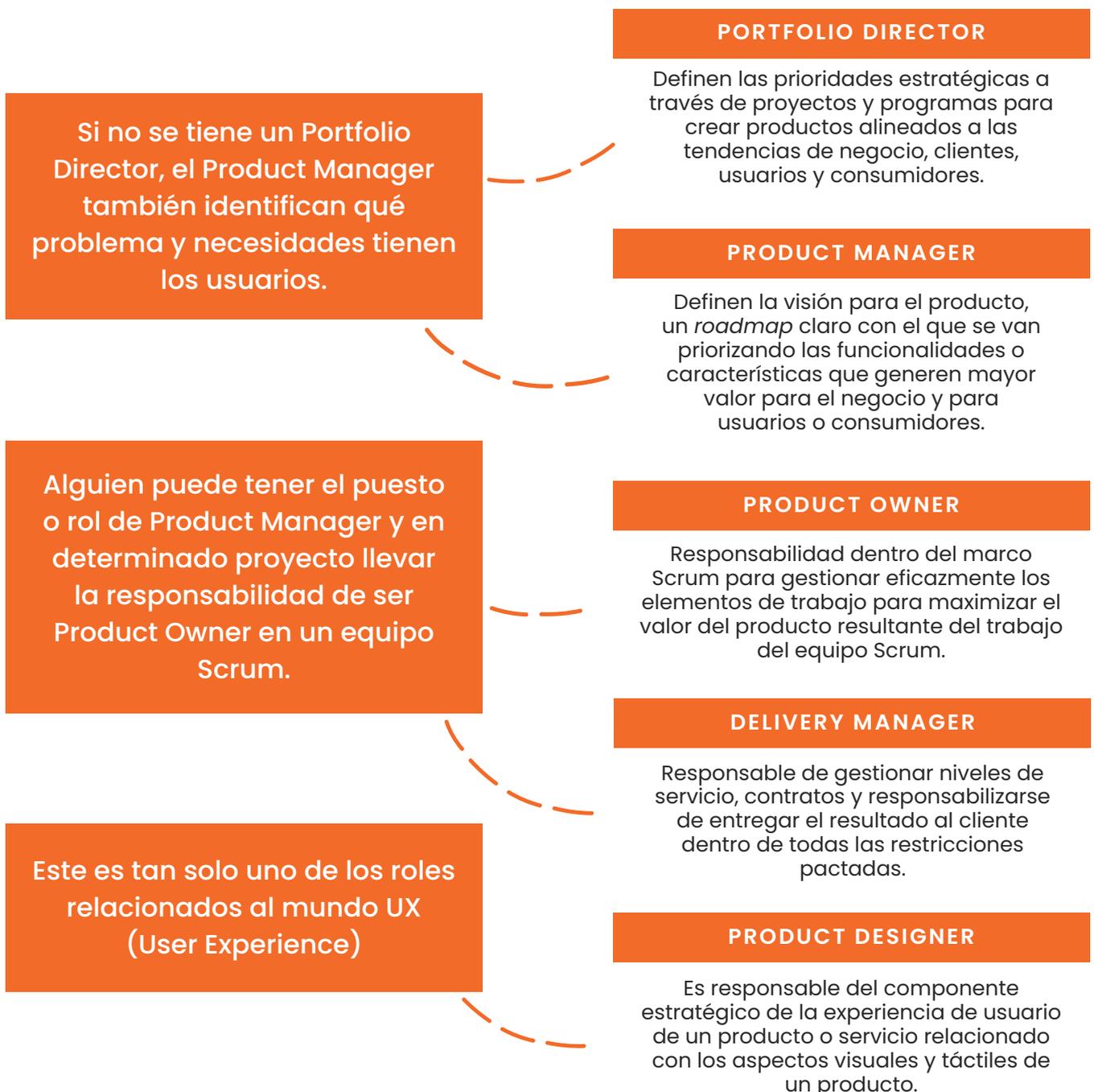
Lo anterior no tiene que ver con la posición en el organigrama, tiene que ver con que esa persona se comporte como alguien que pertenece al equipo.

# PRODUCT OWNERSHIP MAS ALLÁ DE SCRUM

## Roles y responsabilidades relacionados a Producto

En un equipo es vital tener a alguien encargado del QUÉ, es decir, a alguien que dirija sobre qué hacer para generar productos valiosos y a alguien que se encargue de hacerlo realidad y a alguien encargado del CÓMO, es decir, a quienes hacen realidad las especificaciones.

Para los responsables del QUÉ, a lo largo del tiempo, se han creado diferentes tipos de roles y responsabilidades, a continuación se incluyen los más utilizados:



# EMPODERAMIENTO EXPLICADO

MÁS ALLÁ DE LA JERARQUÍA, DESDE  
LA INFLUENCIA Y EL CONOCIMIENTO.



VANESSA AMAYA



# CONSCIENCIA DE LAS CAPACIDADES Y FORTALEZAS

Esto del Empoderamiento es un concepto que parece moda, pero es una necesidad. Todo equipo y empresa que quiera crecer y ser sostenible en el tiempo debe de buscar formas de aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y crecer su potencial, eso es empoderar.

Con frecuencia el empoderamiento se relaciona con Jerarquía, es decir, entré más alto sea el rol o puesto de la persona en el organigrama, más empoderado está, pero no es garantía.

Cuando una persona está empoderada, lo que resalta es su poder de influir y para poder influir con respecto al Producto se necesita:

## CONTEXTO DEL PRODUCTO

Tendencias del mercado alrededor del producto: comercialización, comportamientos de consumo en ciertas localidades, desafíos del mercado.

## CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Saber sobre la línea de negocio en la cual está el producto dentro de la empresa que lo genera.



## CONTEXTO DEL USUARIO

Saber para quién se trabaja realmente. Con frecuencia confundimos la voz del cliente solicitante con la voz del usuario o consumidor final.

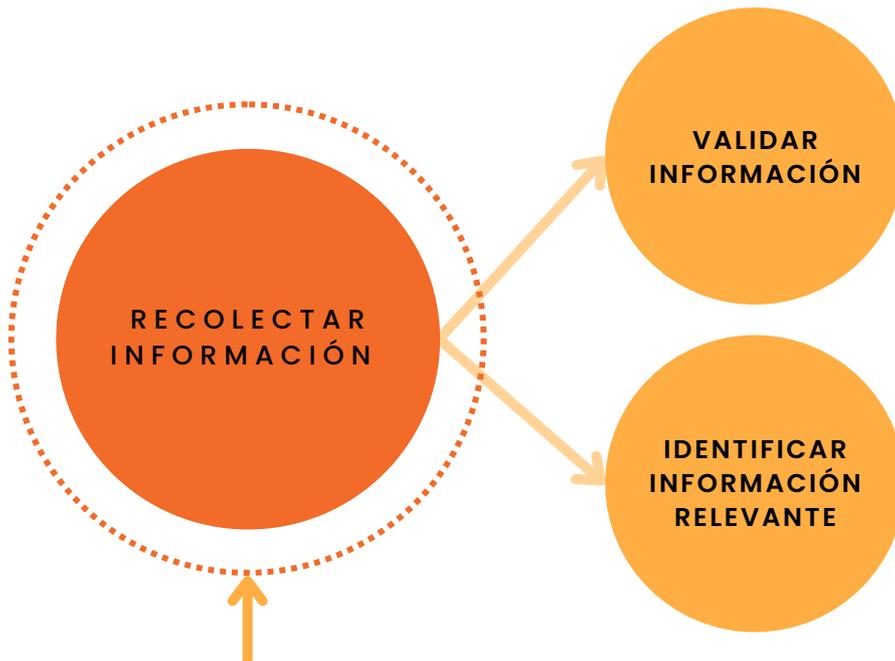
## CONOCIMIENTO DEL DOMINIO

Implicaciones alrededor de la producción: dependencias, logística y procesos involucrados.

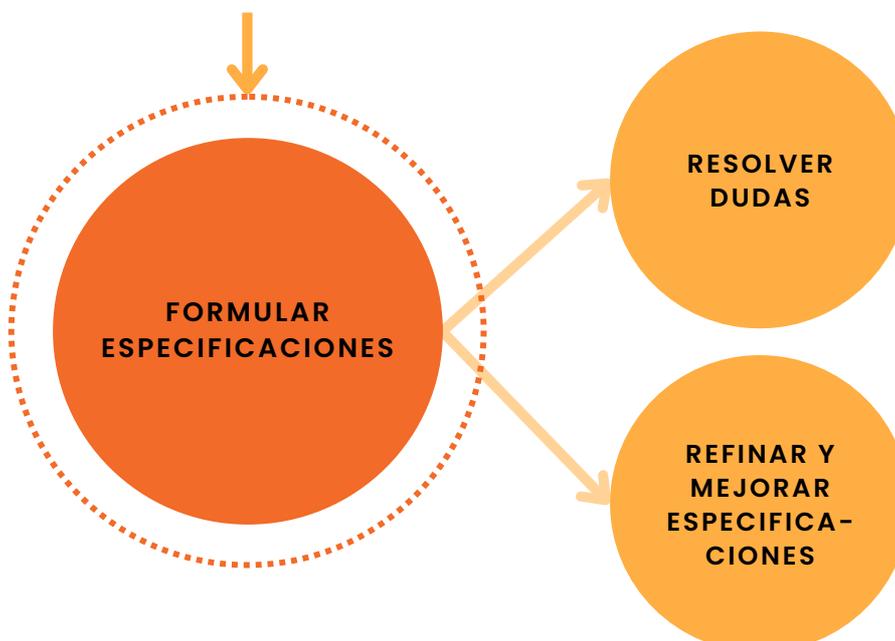
# BUSINESS ANALYST & PROXYS

## Responsabilidades y límites

Un **Business Analyst** es el rol que realiza tareas de análisis empresarial en un proyecto y entre las más significativas de sus responsabilidades están:



Un Business Analyst a través de su trabajo, puede influenciar decisiones sobre el producto y la priorización del trabajo, pero no toma esas decisiones directamente. Su trabajo alimenta las decisiones de Product Managers, Product Owners y líderes de proyecto, entre otros.



El concepto de **Proxy Product Owner** nació como un rol intermediario entre Product Owners y el equipo de trabajo ante el escenario de que el Product Owner no cuente con la disponibilidad necesaria para el equipo.

En este sentido, un Proxy Product Owner sería un Business Analyst de apoyo para el Product Owner.

El problema es poner a los Business Analyst y a los Proxys como intermediarios en lugar de facilitadores.

### INTERMEDIARIOS vs FACILITADORES

Es válido y útil que un Product Manager o Product Owner tenga un Business Analyst o un Proxy que lo apoye, lo que no es válido es que se desligue del equipo y transfiera sus responsabilidades, ya que para varias de ellas, los roles que lo apoyan no tienen el empoderamiento suficiente para aportar valor total al equipo, principalmente en la priorización.

Al ser intermediarios, crean división entre quien puede priorizar y quien hace realidad el producto y esa división provoca que la sinergia con el equipo no se de.

Al ser facilitadores, unen las visiones de negocio y de ejecución, facilitan el entendimiento y logran que el contexto esté siempre actualizado para todos.

# + BUSINESS ANALYSIS



SCRUM

## EL BUSINESS ANALYSIS TIENE UN LUGAR IMPORTANTE EN SCRUM

### Desde los roles y desde la disciplina

En la guía oficial de Scrum, se menciona **"El marco de Scrum es deliberadamente incompleto, solo define las partes necesarias para implementar la teoría de Scrum. Scrum se basa en la inteligencia colectiva de las personas que lo utilizan. En lugar de proporcionar a las personas instrucciones detalladas, las reglas de Scrum guían sus relaciones e interacciones. En el marco se pueden emplear diversos procesos, técnicas y métodos"**.

Scrum tiene responsabilidades específicas, eventos y artefactos pero no cuenta con prácticas propias. Eso lo hace un excelente contenedor de técnicas y de disciplinas, siempre y cuando sean compatibles con los 4 valores y con los 12 principios del manifiesto ágil, de lo contrario, se mezclan disciplinas con enfoques distintos que lo único que provocan son confusiones en el equipo y duplicación de esfuerzos.

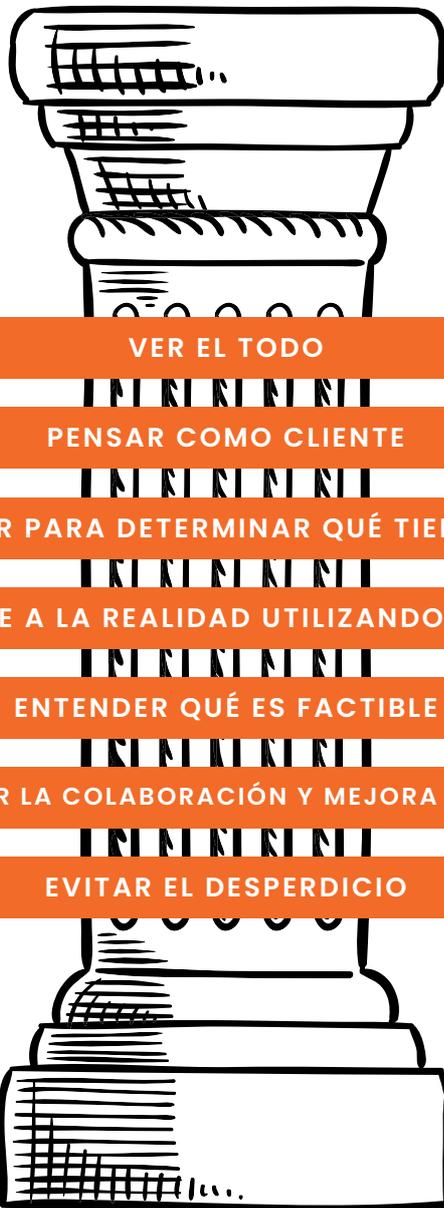
En Scrum, las dos esencias principales son el Backlog y el Sprint. El Backlog es la lista emergente de elementos de trabajo que se podrían crear, sin el Backlog nada puede pasar y el Sprint es la propuesta de Scrum para enfocarnos en un corto plazo a la generación de valor.

El Backlog se crea antes de iniciar el primer evento de Sprint Planning y se refina durante todos los Sprints. Ese Backlog no sería posible hacerlo eficientemente si no se aplican técnicas de Business Analysis.

# AGILE BUSINESS ANALYSIS

## Principios del análisis iterativo e incremental

Aunque los conocimientos y técnicas del Análisis de Negocio tradicional especificadas en el BABOK (Business Analysis Book of Knowledge) en su mayoría son compatibles con los marcos ágiles, el IIBA (International Institute of Business Analysis) cuenta ya con material adicional orientado a marcos ágiles, en el cuál se encuentran los siguientes principios de Análisis de Negocios Ágil.



VER EL TODO

PENSAR COMO CLIENTE

ANALIZAR PARA DETERMINAR QUÉ TIENE VALOR

ACERCARSE A LA REALIDAD UTILIZANDO EJEMPLOS

ENTENDER QUÉ ES FACTIBLE

ESTIMULAR LA COLABORACIÓN Y MEJORA CONTINUA

EVITAR EL DESPERDICIO

### EL ANÁLISIS DE NEGOCIO SE PUEDE LLEVAR A CABO DESDE LOS ROLES O DESDE LA DISCIPLINA

Aunque no se tenga a alguien con el puesto de Analista de negocio o Business Analyst, es un hecho que deben de hacerse las siguientes acciones:

#### - Ejecutar tareas de Business Analysis en los proyectos.

Para poder asegurar que se trabajará en lo que el negocio y los clientes verdaderamente necesitan, con la calidad adecuada y considerando las restricciones que se tengan.

#### - Minimizar la cadena de comunicación entre roles de negocio y los desarrolladores o ejecutores.

Siendo verdad que los roles de negocio y los desarrolladores son perfiles sumamente distintos, los roles intermedios deberían fungir como facilitadores de la comunicación, no como cadenas de comunicación. Es decir, ayudarles a comunicarse, no interpretar por ellos y burocratizar su comunicación.

**La mayoría de los retrasos en los proyectos se deben a debilidades en el análisis, por lo que desde el análisis, ya sea como rol o como disciplina podemos hacer una diferencia enorme en el resultado.**

# EL PODER DEL PRODUCT OWNERSHIP

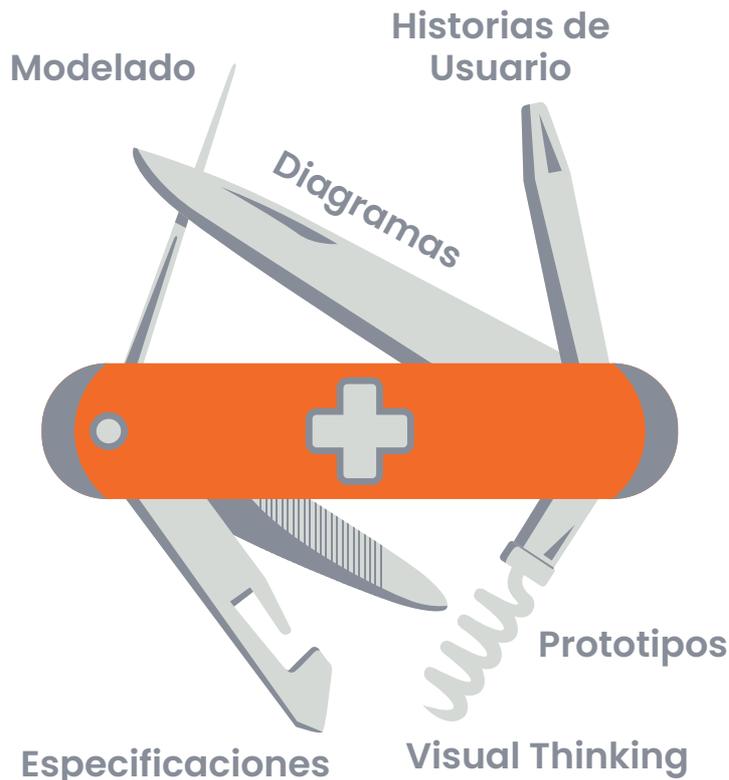
EL PODER RADICA EN LAS TÉCNICAS



VANESSA AMAYA

# BUSINESS ANALYSIS

**No es lo que sabes, es lo que aplicas**



## NO SE TRATA DE DOCUMENTAR, SE TRATA DE ENTENDER

La documentación debe de aportar valor pero no hay que recargar solo en la documentación un análisis.

La documentación es una base para la comunicación del equipo, un elemento que ayuda a centrarnos y buscar el entendimiento temprano para evitar retrasos y retrabajos.

La mejor manera de demostrar avance, es terminado.

La documentación es apoyo, no es el enfoque principal de la gestión ágil para lograr entregas frecuentes de valor al cliente.

**La documentación aporta valor cuando se usa para:**

ENTENDER

AVANZAR

APRENDER

## ANÁLISIS COLABORATIVO

Cuando nace el rol de Analista, se recargó en esas personas la responsabilidad del análisis pero de repente caímos en ubicarlos como "documentadores".

Lo anterior no fue el problema más grave, sino que se pretendía que una sola persona supiera todo lo relacionado al proyecto para poder generar el análisis y la documentación.

Al llegar la agilidad a nuestras vidas, llegó con muchas misiones, pero una de las más importantes es: romper el trabajo en silos y lograr que quienes están del lado de negocio y quienes desarrollan, trabajen en conjunto.

Lo anterior se logra cuando promovemos el Análisis colaborativo, es decir, **alguien puede disparar un análisis pero el resultado final es colaborativo, ya que un producto es el resultado de la inteligencia colectiva, de unir talentos y perspectivas.**



## TODOS SOMOS ANALISTAS

En determinadas etapas de los proyectos, todos hacemos algún tipo de análisis.

Es mejor si aprendemos técnicas para realizarlos y buscamos el análisis colaborativo.



# LA IMPORTANCIA DE DIMENSIONAR VISUALMENTE

*Identificar las partes que componen una solución*

Dimensionar es identificar los **requisitos directivos e indirectos** que se desprenden de los objetivos, a manera de entregables, funcionalidades o características concretas.

**Los requisitos directos** son todo lo solicitado por el Product Owner o Product Manager, que refleja las necesidades de los usuarios finales, del mercado y de involucrados relevantes.

**Los requisitos indirectos** son todo lo que se deriva de los requisitos directos, porque hay mucho que no se pide directamente pero que se tiene que hacer para que esos requisitos solicitados sean realidad.

Dentro de eso que se tiene que hacer, puede haber trámites, compras, pruebas especiales, etc. Y si el producto es de software, puede haber temas técnicos, integraciones o soluciones que van en backend.

**ESTAMOS ACOSTUMBRADOS A DIMENSIONAR ACTIVIDADES Y REPORTAR AVANCES SOBRE ACTIVIDADES.**

Demostrar que avanzamos actividades y que estamos ocupados es muy sencillo, pero lo que cuenta no es lo que podemos avanzar, sino lo que podemos ENTREGAR.



**ORIENTARNOS A ENTREGABLES**

Entender lo que se necesita entregar junto con: sus características más valiosas y además las condiciones de calidad de esas características.

Cuando no nos orientamos a entregables, con frecuencia nos llenamos de actividades, de las que muchas veces no entendemos ni su impacto ni su importancia.

# PRIORIZACIÓN

## Un buena práctica de análisis lleva a una buena priorización

Priorizar es dar claridad al equipo sobre a lo que se debe de enfocar de acuerdo a:



Por supuesto que todas las empresas buscan producir lo más posible, pero entre la cultura de inmediatez en la que vivimos y la falta de análisis de capacidad, muchos equipos trabajan son sobrecarga constante, que se refleja en:



Las máquinas vienen con especificaciones para no saturarlas y que se descompongan.

Los humanos tenemos límites, pero son desconocidos, cuando se manifiestan en la salud y en la calidad de nuestro trabajo es que ya estamos cerca del límite.

**La frustración de la sobrecarga por falta de priorización es una de las principales enemigas de la productividad.**

### CUANDO TODO URGE, NADA IMPORTA

Lamentablemente es muy común escuchar que en las empresas **"todo urge"**, esta frase es un síntoma de falta de priorización.

Una priorización sana se refleja en identificar claramente las diferencias de impacto de hacer o dejar de hacer algo y de cuándo hacerlo.

Una priorización sana va cambiando con el tiempo, ya que el valor que puede aportar algo al momento de identificarlo puede cambiar ante una condición nueva o cambio.

Una priorización sana considera la capacidad del equipo, una capacidad realista que no está basada en solo "echarle ganas", la actitud claro que cuenta, pero es vital hablar de factibilidad. Si hablamos desde las ganas y desde la actitud, todo es posible pero no necesariamente es realista.

Una priorización sana es un filtro para el equipo, detiene, aunque sea minutos, pero detiene. Si asignamos todo lo que nos llega al equipo, no aportamos y solo saturamos.



Es importante que haya conversaciones y análisis alrededor de la factibilidad, la complejidad y del valor esperado.

# CONCLUSIONES

## **NO SE TRATA DE "PARÁLISIS POR ANÁLISIS"**

Tomarnos el Product Ownership en serio, no significa convertirnos en cuellos de botella y detenernos hasta tener el análisis perfecto. Se trata de aplicar lo suficiente para empezar lo más pronto posible de acuerdo con valor esperado y a la capacidad del equipo de realizarlo con calidad.

## **SER PRODUCT OWNER O PRODUCT MANAGER NO ES FÁCIL**

Toda persona involucrada en la creación de productos aporta en algo, pero a quienes más hay que cuidar porque son los que aportan más, son a quienes CREAN y hacen realidad los productos. Se trata de facilitarles el entendimiento, facilitarles el camino y eso implica tener disponibilidad de tiempo para ellos y darles especificaciones claras.

## **EL PRODUCT OWNERSHIP SE IMPULSA CON EL ANÁLISIS COLABORATIVO**

Aunque ciertos roles tengan la responsabilidad de iniciar o disparar análisis, es importante se complementen con el conocimiento, visión y opinión de quienes van a hacer realidad los productos.

## **EL SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA EL PRODUCTO DEBE SER PARA TODOS**

Las palabras "dueño" y "dueña" (owner) son fuertes y pueden alimentar el ego de quien lo porte. Sin embargo, recuerda que la responsabilidad principal de quienes tiene roles relacionados a producto es transferir y compartir el Ownership o sentido de pertenencia al resto del equipo.

## **ES VITAL SOLTAR CONOCIMIENTOS Y PRÁCTICAS OBSOLETAS**

A veces no estamos conscientes de que utilizamos prácticas de 1910. A veces no nos damos cuenta de que las problemáticas frecuentes son prácticas ineficientes que hemos normalizado conforme ha pasado el tiempo. Necesitamos ser más conscientes, necesitamos una gestión consciente. Sin consciencia ni aceptación, no hay cambio ni mejora.

# ¡NUEVO FORMA DE APRENDER!

PRODUCT OWNERSHIP LLEVADO A LA PRÁCTICA



En este Bootcamp aprenderás prácticas que te permitirán generar entendimiento compartido y lograr análisis colaborativo con todos los involucrados en sus proyectos llevados bajo marcos ágiles.

Haz click en el logo o escanea el QR para más información



VISITA NUESTRA PÁGINA PARA VER TODOS NUESTROS CURSOS

**SCRUM.MX**