Complemento de estudio para CPM-F

Un complemento de estudio para CPM-F, organizado según sus siete dominios, con cada sección elaborada a partir de las secciones de la guía CPM-E vinculadas a ese dominio y centrada en lo que demuestra la persona titular de CPM-F.

Dominio 1: Distinguir la responsabilidad de producto de la responsabilidad de proyectos y de dirección

La gestión de productos es la responsabilidad sobre un producto: lo que promete, lo que cobra y lo que deliberadamente decide no hacer. El Dominio 1 de CPM-F se refiere a la capacidad de la persona titular para distinguir esa responsabilidad de la gestión de proyectos y de un cargo de dirección. La distinción central es el alcance de la decisión, no la presencia de la palabra «gerente» en un cargo. La sección 1.2 de la guía CPM-E establece explícitamente los límites del producto. La responsabilidad sobre un producto no equivale a la responsabilidad de dirigir un área o gestionar un portafolio.

La persona titular debe reconocer que una decisión de producto se refiere a lo que el producto hace dentro de sus límites. Asignar presupuesto entre el producto A y el producto B es una decisión de portafolio. Decidir qué hace el producto A con el presupuesto que recibe es una decisión de producto. Estas decisiones pueden afectar al mismo producto, pero no pertenecen al mismo ámbito de responsabilidad. Este límite evita confundir la responsabilidad sobre un producto con la autoridad sobre un área o sobre productos que compiten entre sí. Consulte el manual CPM-E, sección 1.2, «La unidad de responsabilidad es un producto».

La distinción respecto de la gestión de proyectos debe basarse en el criterio de producto involucrado, y no solo en la entrega. En el marco proporcionado, una fecha límite y la capacidad disponible son restricciones de una decisión de producto. Por sí solas, no determinan qué alternativa debe elegirse. Una decisión de producto también necesita un objetivo declarado, alternativas reales, una elección y una exclusión explícitas, y un criterio de revisión. Por lo tanto, identificar cuándo puede entregarse un trabajo no basta para explicar por qué debería seleccionarse para el producto.

La distinción respecto de un cargo de dirección más amplio es igual de concreta. La responsabilidad de producto aquí descrita no incluye decidir la asignación entre productos ni dirigir un área. Sí incluye elegir dentro de los recursos asignados al producto. La persona titular debe mantener visibles esos límites al analizar una situación. Una pregunta sobre la distribución de recursos entre productos no debe tratarse como si fuera simplemente una elección de alcance dentro de un producto. A la inversa, una elección sobre lo que un producto hace con sus recursos no debe confundirse con la asignación del portafolio.

La sección 3.1, «La anatomía de una decisión de producto», proporciona la estructura para reconocer este trabajo. Una decisión pertinente tiene seis partes: la pregunta, el objetivo, las alternativas, la restricción, la elección y la exclusión, y el criterio de revisión. La pregunta debe poder responderse. El objetivo proporciona la base para comparar. Las alternativas deben ser opciones reales. Las restricciones eliminan las opciones que no pueden llevarse a cabo. La decisión registra tanto lo que se elige como lo que se excluye. El criterio de revisión establece qué justificaría reconsiderarla.

El objetivo de negocio orienta la elección de producto. La sección 4.3 describe una traducción del lenguaje de resultados al lenguaje de alcance. El trabajo de producto identifica el indicador afectado por el objetivo, identifica las palancas del producto que actúan sobre ese indicador, estima sus efectos y

compara esos efectos con la capacidad. Esta es otra prueba de comprensión del rol: la persona titular debe distinguir entre seleccionar un trabajo porque contribuye al objetivo declarado y seleccionarlo solo porque alguien lo solicitó.

La responsabilidad de producto también incluye las consecuencias de una elección después de la entrega. Una funcionalidad entregada genera mantenimiento, soporte, documentación y complejidad en la interfaz. Esos costos operativos deben incluirse en la decisión. También debe registrarse el motivo de la elección, para que más adelante pueda distinguirse de una decisión cuyo fundamento ya no es vigente. Esto hace que el criterio de producto vaya más allá de afirmar que algo se entregará. Incluye por qué se justifica la elección y qué costo continuo genera.

Tener la responsabilidad no significa tomar personalmente todas las decisiones. La sección 3.6, «Qué hacer cuando la decisión no es tuya», establece que preparar una decisión para otra persona es parte del trabajo. El gerente de producto aporta la pregunta por escrito, alternativas reales, restricciones pertinentes e información que solo posee el equipo de producto. La decisión sigue correspondiendo a su responsable. Este es el límite clave de autoridad: aportar conocimiento del producto no transfiere el derecho a decidir.

La guía ilustra ese límite con un requisito de seguridad. El gerente de producto no rechazó el requisito ni lo implementó sin señalar sus consecuencias. Aportó la estimación de su efecto sobre el uso y mecanismos alternativos. La decisión permaneció en el área de seguridad. Los registros de decisiones respaldan esta disciplina, pero no autorizan a alguien a decidir en lugar de otra persona. [S3, S6]

Para prepararse, utilice el manual CPM-F junto con la lectura solicitada de CPM-E: las secciones 1.2, 3.1, 3.2, «Quién decide qué», y 3.6. Los extractos proporcionados aquí respaldan los límites explicados anteriormente mediante las secciones 1.2, 3.1 y 3.6. Mantenga presentes tres preguntas: ¿Es esta una decisión dentro de un producto? ¿Qué objetivo y qué alternativas la convierten en una elección de producto? ¿El gerente de producto decide o prepara la decisión para su responsable? La guía de preparación para CPM-F es una referencia interna adicional para la preparación. [S1, S5, S6]

Dominio 2: Identificar usuarios, clientes, partes interesadas, personas y públicos objetivo

Un usuario es quien realiza la tarea en el producto. Un comprador es quien firma el contrato y responde por el presupuesto. Un operador es quien sostiene el funcionamiento del producto mediante soporte, implementación o administración. Estas son las definiciones explícitas de roles en la sección 7.2 de CPM-E, «Conceptos centrales». Proporcionan un punto de partida para este dominio de CPM-F: identificar a las personas involucradas antes de tratar sus solicitudes como intercambiables. Las fuentes proporcionadas no definen persona ni público objetivo. Por lo tanto, respaldan las distinciones siguientes, pero no una definición completa de cada término mencionado en el dominio. Lea el material relacionado en el manual CPM-E.

El usuario se identifica por la tarea que realiza, no por la responsabilidad sobre el contrato. La sección 7.2 establece que los usuarios suelen querer menos pasos y menos espera. También define el contexto de uso como las condiciones físicas y temporales en las que se realiza la tarea. Estas incluyen el entorno, el dispositivo, el tiempo disponible y las interrupciones. Por lo tanto, identificar a un usuario implica más que nombrar a una persona o un departamento. La descripción pertinente vincula a la persona con la tarea y sus condiciones. La entrada del glosario sobre usuario es una referencia interna para este término. La fuente también establece por qué la solicitud del usuario debe mantenerse separada de la del comprador: realizar la tarea y responder por el presupuesto son responsabilidades distintas.

El comprador se identifica por su responsabilidad contractual y presupuestaria. La sección 7.2 establece que los compradores suelen querer control, previsibilidad y pruebas de cumplimiento. Estas preocupaciones no se presentan como sustitutos de las del usuario. La sección 7.1 describe directamente la dificultad: el usuario puede querer una cosa mientras quien firma el contrato quiere otra, y un compromiso comercial añade una demanda adicional. La distinción resulta útil al interpretar una solicitud. Un requisito expresado por quien firma el contrato no debe atribuirse automáticamente a todas las personas que realizan la tarea. A la inversa, la preferencia de un usuario no establece lo que necesita el comprador para cumplir sus responsabilidades contractuales o presupuestarias.

El operador sostiene el funcionamiento del producto. Las fuentes mencionan soporte, implementación y administración como ejemplos de este rol. Identificar al operador hace visibles las consecuencias de una elección de producto junto con la compra y el uso. CPM-E describe al comprador, al usuario y al operador como tres partes con necesidades legítimas. Su método de arbitraje exige nombrar lo que quiere cada parte y lo que pierde con cada alternativa. Este es el tratamiento de las partes interesadas respaldado por estos extractos: hacer explícitas las partes afectadas y sus intereses contrapuestos. Los extractos no ofrecen una definición independiente y exhaustiva de parte interesada. Sí muestran por qué una decisión no puede entenderse únicamente a través de la solicitud de quien compra o usa el producto.

La identificación de clientes también debe contemplar el uso interno y externo. El glosario proporcionado define al cliente interno como un área de la organización que usa el producto para atender al cliente externo. La sección 14.3 describe un producto utilizado tanto por quienes lo compran como por la propia operación de la organización. Las solicitudes de estos grupos compiten por la misma capacidad. La distinción importa porque los beneficios pueden ser diferentes: agilizar el trabajo aumenta el volumen procesado y mantiene la demanda, mientras que eliminar trabajo reduce la demanda de manera permanente. La entrada del glosario sobre cliente interno proporciona una referencia pertinente. Las fuentes respaldan la identificación de esta relación, en lugar de suponer que toda solicitud de un cliente proviene de fuera de la organización.

Un perfil de cliente es una descripción de un grupo según su comportamiento observado en relación con una tarea. Su finalidad es tomar decisiones, no ilustrar. Esta es la definición explícita de la sección 7.2 y del glosario. La referencia de estudio indicada, la sección 7.3, «Un perfil de cliente utilizado para decidir», debe leerse en ese contexto. Sin embargo, su texto completo no se proporcionó aquí. Por lo tanto, la distinción respaldada es precisa: un perfil de cliente debe describir un comportamiento observado y servir para una decisión. Los extractos proporcionados no establecen si persona equivale a perfil de cliente, ni cómo se diferencia público objetivo de cualquiera de esos términos. Esas definiciones no deben inferirse del hecho de que todos hagan referencia a un grupo. Consulte la entrada del glosario sobre perfil de cliente.

El arbitraje hace útil la identificación de roles. El método proporcionado indica que se debe nombrar lo que quieren el comprador, el usuario y el operador, y luego identificar lo que pierde cada uno con las alternativas. Después, pide una solución que limite un requisito al ámbito donde se solicitó. Debe estimarse el costo permanente de mantener esa delimitación. Luego, la decisión debe registrarse y comunicarse a las tres partes. Este método respalda la referencia de estudio a la sección 7.5, «Arbitraje entre comprador, usuario y operador», sin aportar el texto completo de esa sección. También da una finalidad concreta a las distinciones: identificar los roles permite comparar explícitamente intereses, consecuencias y costos continuos.

Para este dominio, la base respaldada es una separación clara entre la ejecución de tareas, la responsabilidad de compra, la responsabilidad operativa y el uso por parte del cliente interno. El material proporcionado también establece la finalidad del perfil de cliente para la toma de decisiones.

No respalda por completo la cobertura solicitada de persona y público objetivo, por lo que esos términos requieren material fuente adicional antes de poder exponer aquí sus definiciones o usos. Utilice el manual CPM-F como referencia de estudio del nivel de fundamentos, junto con las secciones especificadas de CPM-E. La lección central respaldada por estos extractos es directa: identifique de quién son la tarea, la responsabilidad, la solicitud y las consecuencias antes de comparar alternativas.

Dominio 3: Clasificar competidores según el uso del cliente

La clasificación de competidores es la evaluación de una oferta en función del uso que un cliente hace realmente de un producto. En este dominio de CPM-F, la persona titular demuestra que puede clasificar a un competidor como directo, indirecto, sustituto o potencial a partir de un caso descrito. La distinción determinante es el uso del cliente, no el origen del competidor ni la extensión de su catálogo de funcionalidades. La guía CPM-E define la rivalidad directa como la cobertura completa del uso real del cliente. Define la rivalidad indirecta como una cobertura parcial o una cobertura para otro público. Un sustituto satisface la misma necesidad por otra vía. Estas definiciones proporcionan la base para interpretar la evidencia de un caso. [S15, S17]

Existe rivalidad directa cuando una oferta cubre por completo el uso que un cliente hace del producto. La cobertura completa no significa que ambos productos tengan funcionalidades idénticas. Un competidor puede carecer de funcionalidades y aun así cubrir todo lo que usa el cliente en cuestión. Su público original tampoco determina la clasificación. Una oferta que comenzó atendiendo a organizaciones más pequeñas puede convertirse en rival directo para otro segmento cuando cubre el uso real de ese segmento. Por lo tanto, la pregunta pertinente es específica: ¿cubre esta oferta el uso descrito para estos clientes? Consulte la definición de rivalidad directa. [S15, S17]

Existe rivalidad indirecta cuando una oferta cubre solo una parte del uso del cliente, o atiende el mismo uso para otro público. La guía CPM-E establece que esta oferta solo representa una amenaza si desaparece uno de esos límites. Por lo tanto, al leer un caso deben examinarse tanto la cobertura como el público. La posición anterior de una oferta no basta para mantener una clasificación indirecta después de que cambia la evidencia. Si ahora cubre por completo el uso de los clientes considerados, ya no se sostiene la base para llamarla indirecta. La definición de rivalidad indirecta hace explícito ese límite. [S17, S18]

Un sustituto satisface la misma necesidad por otra vía. La alternativa no tiene que ser otro producto. La guía incluye el trabajo realizado manualmente y la decisión de mantener las cosas como están. Su mapa de rivales no declarados también incluye procesos manuales, hojas de cálculo, tercerización y no hacer nada. Esto importa cuando un caso describe cómo resuelve el cliente el problema, en lugar de nombrar a un proveedor competidor. La ausencia de un producto identificado no elimina la alternativa del análisis. La clasificación debe seguir la vía utilizada para satisfacer la necesidad. Consulte sustituto. [S15, S17]

Potencial es una de las cuatro clasificaciones de la matriz de rivalidad de la guía. El material proporcionado no ofrece una definición independiente en el glosario. Sin embargo, establece un límite importante para su uso: un competidor no debe tratarse como meramente potencial cuando el caso ya demuestra una cobertura completa del uso real del cliente. En el caso de las clínicas de la guía, clasificar la oferta como potencial habría retrasado la respuesta hasta la pérdida del primer cliente. La clasificación aceptada fue rivalidad directa. Para este dominio, la lección respaldada es evitar el uso de una etiqueta de amenaza futura para descartar evidencia de un rival directo actual. [S15, S18]

La matriz de rivalidad de cuatro dimensiones proporciona una forma estructurada de examinar el caso. Registra el uso cubierto, el público atendido, la vía utilizada para resolver el problema y el precio relativo. La clasificación surge de su combinación, no del origen de la oferta. Analice el caso con esas

columnas antes de seleccionar una categoría. Identifique qué usa el cliente. Identifique a quién atiende la oferta competidora. Compruebe si satisface la necesidad por otra vía. Mantenga el precio relativo como parte de la comparación, sin permitir que sustituya la evidencia sobre el uso. El modelo de la guía demuestra que la cobertura de uso puede invalidar una clasificación inicial basada en el origen.

El caso de las clínicas muestra la distinción en la práctica. Un sistema de gestión de clínicas enfrentaba una oferta que antes atendía a clínicas pequeñas y que había introducido un plan para las medianas. El plan competidor costaba mucho menos y carecía de tres funcionalidades centrales. Seis clientes medianos lo mencionaron durante la renovación. Todos renovaron, pero ninguno usaba las tres funcionalidades faltantes. La guía rechaza la clasificación por catálogo y exige comprobar primero el uso real. Luego clasifica la oferta como rivalidad directa en el segmento de tamaño mediano. Ni las funcionalidades faltantes ni la ausencia de pérdida de clientes justificaban llamarla indirecta o potencial.

Para profundizar, utilice la guía CPM-E, sección 5.3, «Clasificar la rivalidad según el uso del cliente». Léala junto con la sección 5.4, «Delimitar segmentos según la variación de comportamiento». Un segmento agrupa a personas que se comportan de manera similar en la decisión en cuestión. Una agrupación que no distingue comportamientos es solo una etiqueta. Esta distinción mantiene la clasificación vinculada a los clientes descritos. En el caso de las clínicas, la conclusión de rivalidad directa se aplica al segmento mediano cuyo uso real se examinó. El resumen de verificación de la guía refuerza ambos principios: el comportamiento por encima de las declaraciones y el reconocimiento de que los datos agregados ocultan diferencias. [S14, S17, S18]

La misma guía conecta esta lectura con la sección 5.6, «Estimar mediante la comparación con ofertas análogas», y la sección 5.7, «Dimensionar el mercado total, alcanzable y objetivo». Son conceptos relacionados, no sustitutos de la clasificación de rivalidad. Las ofertas análogas proporcionan una base de estimación cuando no se cuenta con un historial propio. El modelo alinea las ofertas comparables según su tiempo en el mercado y realiza ajustes por precio y alcance comercial, lo que produce un rango. Las capas de mercado distinguen el mercado total, la porción que puede atender la operación actual y el objetivo inmediato, con restricciones que separan las capas. En conjunto, estas secciones mantienen explícitas las comparaciones y los límites del mercado. Para el Dominio 3, la demostración central sigue siendo más acotada: elegir la categoría de rivalidad respaldada por el uso del cliente descrito, y no por el origen, el catálogo o una supuesta pérdida futura. [S13, S15, S16]

Dominio 4: Reconocer las etapas del desarrollo de clientes y sus resultados

El requisito declarado para el Dominio 4 es reconocer las cuatro etapas del modelo de desarrollo de clientes y lo que produce cada etapa. Las fuentes numeradas proporcionadas no nombran esas etapas ni definen sus resultados. Por lo tanto, no pueden respaldar una explicación completa de este dominio etapa por etapa. El material siguiente explica las prácticas relacionadas con la evidencia que sí respaldan las fuentes. No debe leerse como un sustituto de la definición faltante del modelo.

Una prueba de tesis de producto es una declaración estructurada con cuatro campos: quién, qué cambia, qué se espera observar y para cuándo. La fecha límite hace que la tesis sea verificable. Cuando se vuelve a aplicar la prueba en esa fecha, produce una de tres interpretaciones: confirmada, refutada o parámetro insuficiente. Estos son resultados de la prueba de tesis, no nombres ni resultados de las etapas del desarrollo de clientes. La distinción importa al preparar una explicación del dominio. Consulte la entrada del glosario sobre tesis de producto para el término relacionado. El respaldo proporcionado es S22.

Para la lectura solicitada de la sección 4.5, Construir y probar la tesis de producto, el extracto de

respaldo disponible es la prueba de tesis de producto de S22. Su ejemplo se refiere a una tesis según la cual reducir el tiempo de implementación facilitaría la contratación. Después de reducir ese tiempo, la objeción expresada en las negociaciones pasó del tiempo a la confianza. El modelo clasificó el resultado como refutado, en lugar de parámetro insuficiente. La distinción útil es entre registrar un cambio previsto y comprobar si realmente apareció la consecuencia esperada. S22 respalda esa distinción, pero no identifica una etapa del desarrollo de clientes.

Un método de verificación de la propuesta de valor comprueba la cadena de la razón para comprar frente a evidencia de uso real. La sección 12.5 indica escribir esa cadena en cuatro eslabones, buscar evidencia de uso para cada uno y marcar el más débil. El paso siguiente es comprobar si esa debilidad explica el comportamiento observado en la renovación. La decisión resultante es entre recuperar el eslabón y cambiar el posicionamiento del producto. Estas son las actividades y la decisión declaradas del método, según S19. Los cuatro eslabones no deben confundirse con las cuatro etapas solicitadas para este dominio.

El guion de verificación correspondiente hace explícito el registro de evidencia. Contiene los cuatro eslabones de la cadena, la evidencia de uso que respalda cada eslabón y la fecha en que se comprobó cada uno. Un eslabón sin evidencia reciente se identifica como un candidato natural para explicar una caída en las renovaciones. Este instrumento, descrito en S21, complementa el método de la sección 12.5. Para la sección 6.3 solicitada, Formular y verificar la propuesta de valor, los extractos proporcionados respaldan la verificación mediante S19 y S21, pero no reproducen el tratamiento completo de esa sección. El manual CPM-E es el destino interno pertinente para la lectura.

La evidencia declarada y la observada son fuentes distintas: lo que dicen los clientes y lo que hacen. La sección 7.7 formula la regla de ponderación como «la declaración indica, el comportamiento decide». También advierte que no debe confundirse ponderación con exclusividad. Una funcionalidad utilizada por pocas cuentas puede seguir siendo importante para cuentas que representan una proporción relevante de los ingresos dentro de un segmento. A la inversa, un uso bajo puede deberse a una implementación deficiente y no a la ausencia de necesidad. La fuente pide cruzar las cuentas que expresan una preocupación con las que usan la funcionalidad antes de elegir una explicación. Esta descripción está respaldada por S24.

La matriz de lo declarado frente a lo observado proporciona una estructura de análisis relacionada. Sus dos ejes son lo que dicen los clientes y lo que hacen. Los cuadrantes donde ambos divergen requieren una comprobación cruzada específica antes de llegar a una conclusión. S20 describe este instrumento, mientras que S24 explica por qué la divergencia puede ser información y no un error. En conjunto, respaldan una interpretación cuidadosa de la evidencia de clientes. No establecen los nombres, la secuencia ni los resultados de las etapas del desarrollo de clientes.

Utilice estas lecturas como material de apoyo, no como una reconstrucción del modelo sin respaldo. Los extractos proporcionados establecen una prueba de tesis verificable, un método para comprobar la propuesta de valor, un guion de evidencia con fechas y una forma de comparar las declaraciones con el comportamiento. Aún se requiere una fuente que defina explícitamente las cuatro etapas del desarrollo de clientes y sus respectivos resultados para completar la explicación solicitada del Dominio 4. El manual CPM-F es el destino interno adecuado para la lectura del nivel de fundamentos.

Dominio 5: Distinguir los experimentos de producto según su finalidad

El Dominio 5 se refiere a la distinción entre un producto mínimo viable, un prototipo de baja fidelidad, una prueba alfa, una prueba beta y una prueba A/B. La competencia solicitada es distinguirlos según su finalidad. Los extractos de CPM-E proporcionados respaldan la preparación sobre alcance mínimo, restricciones de las versiones y criterios de éxito. No definen estos cinco términos ni proporcionan el

pasaje sobre la transición de la verificación interna a la externa. Por lo tanto, esta sección explica los principios de decisión respaldados sin presentarlos como definiciones de los cinco enfoques. El manual CPM-F es la referencia interna pertinente para comprobar la terminología del nivel de fundamentos.

El alcance mínimo es el alcance seleccionado para responder una pregunta. El material proporcionado hace explícita esta relación mediante el triángulo de alcance, pregunta y fecha límite. La pregunta se ubica en el centro. El alcance disponible, la fecha límite y la capacidad forman los vértices. La finalidad es recortar el alcance sin perder aquello que responde la pregunta. Esta es la conexión respaldada con la sección 6.5 de CPM-E, «Alcance mínimo al servicio de una pregunta», aunque la sección en sí no está incluida en los extractos. El resumen del dominio también identifica la definición del alcance mínimo al servicio de una pregunta como una capacidad del dominio de valor. Por lo tanto, la preparación debe centrarse en la pregunta que debe seguir pudiendo responderse, en lugar de tratar una entrega más pequeña como evidencia suficiente de una buena definición del alcance. [S29, S30]

El ejemplo de los modelos de valor muestra cómo este principio cambia una decisión de alcance. Una reducción del tiempo disponible conservó el flujo por el que cobraba el producto y eliminó el panel de administración. La distinción importante es el motivo para conservar o eliminar trabajo. El flujo conservado servía a la pregunta central de la decisión. El ejemplo respalda la reducción del alcance guiada por la pregunta. No establece una definición de producto mínimo viable, ni determina cuándo debe utilizarse un prototipo o una prueba específica. La entrada del glosario sobre alcance mínimo proporciona una vía interna para revisar ese concepto junto con la guía.

Definir el alcance de una versión bajo restricciones es una decisión distinta. La sección 8.5 de CPM-E establece que, cuando la fecha límite y la capacidad no cambian, el alcance es la variable. Ordena los recortes según el costo de incumplir distintos compromisos. Las fallas que afectan a una base activa tienen un costo inmediato y visible. Las promesas públicas tienen un costo de credibilidad. Las solicitudes internas son las más negociables de estas categorías. Este principio añade una restricción de compromisos a las decisiones de alcance. La pregunta que debe responder una versión importa, pero también los compromisos afectados al eliminar trabajo. Una versión reducida no debe describirse solo mediante lo que permanece. El retiro de trabajo previamente esperado también requiere atención.

El aviso anticipado distingue un recorte anunciado de un incumplimiento de entrega en el pasaje proporcionado sobre el alcance de versiones. Un elemento retirado con aviso es un recorte. Un elemento esperado que simplemente no aparece es un incumplimiento de entrega. Para prepararse, mantenga esta distinción separada de los nombres de los experimentos de producto. El pasaje explica cómo gestionar una reducción del alcance con fecha límite y capacidad fijas. No clasifica esa versión como producto mínimo viable, prueba alfa o prueba beta. Lea la sección 8.5 del manual CPM-E para la conexión solicitada entre alcance, restricciones y compromisos.

Un criterio de éxito especifica el umbral, la fecha límite y la consecuencia antes de evaluar el resultado. El resumen de práctica proporcionado menciona estos elementos en «Definir el criterio de éxito de antemano». Otro extracto describe un módulo nuevo evaluado con los mismos indicadores que las líneas de producto consolidadas. Sin un criterio de éxito acordado, la discusión del resultado se convirtió en una negociación de su interpretación. Estos pasajes respaldan el vínculo de preparación con la sección 9.7 de CPM-E. Establecen por qué la base para juzgar un resultado debe preceder a ese resultado. No proporcionan la definición ni los requisitos operativos de una prueba A/B. La entrada del glosario sobre criterio de éxito es otra vía interna de lectura. [S26, S27, S30]

El requisito de lectura restante es la sección 10.6 de CPM-E, «La transición entre la verificación interna y externa». Ese pasaje no está presente en las fuentes proporcionadas. Por lo tanto, sigue incompleta una explicación de la distinción entre alfa y beta fundamentada en las fuentes. La misma limitación se

aplica a las definiciones de prototipo de baja fidelidad y prueba A/B según su finalidad, y a la distinción precisa entre alcance mínimo y producto mínimo viable. El resultado de preparación respaldado aquí es más acotado: preservar la pregunta al reducir el alcance, considerar los compromisos al recortar una versión y establecer el criterio de éxito antes de interpretar los resultados. Utilice las secciones mencionadas del manual para completar la distinción entre los cinco enfoques, en lugar de inferir definiciones a partir de estos principios relacionados. [S25, S26, S29, S30]

Dominio 6: Claridad de las historias de usuario y conceptos de entrega que sustentan el trabajo iterativo e incremental

El Dominio 6 se refiere a identificar los elementos de una historia de usuario y las características de un enfoque iterativo e incremental. Las referencias de CPM-E proporcionadas respaldan los conceptos de entrega utilizados para examinar ese trabajo: una cola de producto ordenada, un criterio de ordenamiento declarado, capacidad observada, condiciones de finalización explícitas y control del trabajo en curso. No proporcionan una plantilla de historia de usuario ni definiciones explícitas de desarrollo iterativo e incremental. Por lo tanto, esos detalles no deben inferirse de estos extractos. Utilice el manual CPM-F como punto de referencia para la certificación del nivel de fundamentos. La explicación aquí se limita a los conceptos documentados en las fuentes de CPM-E proporcionadas.

Una cola de producto es la lista ordenada de elementos aceptados como candidatos para la ejecución. Tiene un único orden y una persona responsable de ese orden. La sección 8.2, Conceptos centrales, establece esta definición. El glosario también distingue un backlog de cualquier lista general de cosas por hacer: en este trabajo, es una única cola ordenada con un responsable y un criterio publicado. Para prepararse, mantenga precisa la distinción. La inclusión en la cola identifica un elemento como candidato para la ejecución. Su posición debe explicarse mediante la regla de ordenamiento. Lea estos conceptos junto con el manual CPM-E, en particular la sección 8.2.

Un criterio de ordenamiento es una regla declarada que explica por qué un elemento está por encima de otro. Este es el concepto central que debe seguirse en la sección 8.3, Ordenar la cola con un criterio declarado. La fuente establece que, sin la regla, el orden se convierte en opinión y se disputa en cada ciclo. También define la priorización como ordenar mediante un criterio declarado, nombrando el elemento desplazado. Por lo tanto, una pregunta útil para la lectura no es solo qué elemento va primero. Pregunte qué regla explica su posición y qué elemento ha bajado como consecuencia. La entrada del glosario sobre criterio de ordenamiento es una referencia interna adicional para este término.

Un criterio de aceptación es una condición verificable específica de un elemento. Su finalidad es resolver la ambigüedad en la redacción de ese elemento. Esto proporciona una forma respaldada por las fuentes de examinar si un elemento es suficientemente claro antes de ejecutarlo, sin tratar los extractos proporcionados como una explicación completa de la estructura de las historias de usuario. La sección 8.6, Definición de terminado y criterio de aceptación, es la sección pertinente de la guía. Las preguntas de verificación consultan si los elementos ambiguos reciben un criterio de aceptación antes de comenzar. Durante la preparación, distinga una afirmación que deja abierta la interpretación de una condición que puede comprobarse. Consulte la entrada del glosario sobre criterio de aceptación para el término vinculado.

Una definición de terminado es el conjunto de condiciones que separa lo entregado de lo no entregado. Estas condiciones se acuerdan antes de comenzar y se aplican a todos los elementos. Un criterio de aceptación, en cambio, es específico de un elemento. La distinción importa al decidir si la redacción de un elemento individual es clara y si el trabajo cumple las condiciones acordadas para la entrega. Ninguno de los dos conceptos sustituye al otro. El resumen de verificación del dominio identifica como señal de ausencia de esta práctica el ingreso de un elemento ambiguo a ejecución sin un criterio.

Revise la sección 8.6 con esa distinción en mente, con el respaldo de la entrada del glosario sobre definición de terminado.

La capacidad es la cantidad de trabajo que un equipo completa por período, medida mediante observación y no por intención. El trabajo en curso es la cantidad de elementos iniciados y no completados al mismo tiempo. El tiempo de finalización es el intervalo entre el ingreso de un elemento a ejecución y el momento en que queda disponible para quien lo solicitó. Estas definiciones deben leerse juntas al estudiar la sección 8.8, Controlar el trabajo en curso. La fuente sitúa el efecto del exceso de trabajo en curso en el tiempo de finalización. Su resumen de verificación identifica como señal de alerta un aumento del tiempo de finalización que nadie advierte. Por lo tanto, iniciar trabajo y completarlo deben mantenerse como conceptos distintos en cualquier lectura del material proporcionado.

Utilice las cuatro secciones de la guía como una ruta de preparación conectada. Comience con la sección 8.2 para establecer el vocabulario. Continúe con la sección 8.3 para examinar cómo se justifica el orden de la cola. Lea la sección 8.6 para separar las condiciones de aceptación específicas de cada elemento de las condiciones que se aplican al trabajo entregado en general. Termine con la sección 8.8 para examinar el trabajo iniciado pero no terminado y su relación con el tiempo de finalización. Las preguntas de verificación proporcionadas refuerzan esta ruta: busque una cola única, una persona responsable, un criterio de ordenamiento publicado, una definición de terminado acordada y criterios de aceptación para los elementos ambiguos antes de ejecutarlos. Estos son los conceptos de entrega documentados pertinentes para este dominio. No deben presentarse como sustitutos de una definición respaldada por fuentes de los elementos de las historias de usuario o del desarrollo iterativo e incremental.

Dominio 7: Reconocer las etapas del ciclo de vida del producto mediante señales del mercado

El Dominio 7 de CPM-F se refiere a reconocer las etapas del ciclo de vida del producto mediante las señales del mercado que las caracterizan. La persona titular demuestra que el juicio sobre una etapa se basa en evidencia observable, y no simplemente en la edad del producto. Esta distinción es central en la guía CPM-E: su resumen de verificación identifica la justificación por edad como señal de que falta el reconocimiento de etapas. El enfoque del nivel de fundamentos aquí es el reconocimiento. El dominio más amplio del ciclo de vida en CPM-E también aborda la autoridad de decisión, la trazabilidad y el retiro. Esas responsabilidades aportan contexto, pero no deben sustituir la capacidad específica descrita para este dominio: identificar la etapa a partir de señales observables. [S39, S40, S41]

El punto de partida es la sección 10.3, «Identificar la etapa mediante señales observables», de la guía CPM-E. Un diagnóstico de etapa debe hacer visible la evidencia. El instrumento de análisis de la guía registra las señales observables, sus valores actuales, sus valores en el período anterior, la etapa resultante y el criterio de decisión que se deriva. Repetir ese diagnóstico en cada período crea una serie que puede anticipar un cambio de etapa. Para prepararse, la distinción importante es entre nombrar una etapa y respaldar ese nombre. Una etiqueta por sí sola no muestra qué observaciones del mercado la justifican ni si esas observaciones han cambiado. [S40, S42]

Un mercado maduro que compite por precio proporciona un ejemplo concreto. La guía CPM-E describe varias ofertas con propuestas equivalentes, una caída del precio promedio, un crecimiento lento de la base de clientes y un aumento del costo de adquisición. Estas señales conforman la evidencia del diagnóstico. Luego, la guía explica la implicación: cada unidad adicional de volumen se vuelve más costosa y la palanca útil se desplaza de la adquisición hacia la retención, la composición de la oferta y la disciplina de precios. La capacidad pertinente es reconocer ese patrón y conectarlo con la etapa, en

lugar de tratar cada observación como un problema independiente.

El mismo ejemplo muestra por qué importa el reconocimiento de etapas. El error al que induce la situación es interpretar la presión como ruido temporal y responder con más inversión en la palanca que se ha vuelto más costosa. Por lo tanto, una interpretación respaldada necesita más que una afirmación de que crecer es difícil. Debe identificar la combinación de ofertas equivalentes, presión sobre los precios, crecimiento lento de la base y aumento del costo de adquisición. También debe distinguir esa combinación observada de una afirmación sin respaldo de que las condiciones pronto volverán a la normalidad. La evidencia del mercado, y no la explicación preferida, debe sustentar el juicio sobre la etapa.

La sección 10.4, «Interpretar indicadores adelantados», añade un segundo requisito. El capítulo sobre el ciclo de vida pide advertir que la etapa ha cambiado antes de que los ingresos lo anuncien. Su resumen de verificación identifica la dependencia de los ingresos como única evidencia de la salud del producto como señal de ausencia de esta práctica. Por lo tanto, los ingresos no deben ser la única base del juicio. La preparación debe conectar el tema de los indicadores adelantados con la advertencia explícita de la guía: los datos agregados pueden ocultar lo importante. La persona titular debe poder explicar por qué la evidencia presentada es insuficiente cuando los ingresos son el único respaldo ofrecido para afirmar que el producto está en buen estado. [S40, S41]

La sección 9.3, «Elegir el indicador según la decisión que orienta», conecta la medición con esa interpretación. La cadena de decisión e indicador de la guía comienza con la decisión, luego identifica el indicador que la orienta y el valor a partir del cual cambia la decisión. Un indicador sin ese último campo se elimina del panel. Aplicada al reconocimiento de etapas, la pregunta de preparación es directa: ¿qué decisión cambiaría si cambiara esta señal? La ficha de indicador de la guía hace explícita esta relación al registrar el cálculo, el origen de los datos, la decisión orientada, el valor de cambio y la persona responsable. Estos campos mantienen la observación conectada con el uso previsto. [S38, S42]

La sección 9.4, «Distinguir un indicador de vanidad de un indicador de resultado», ayuda a evaluar la evidencia seleccionada para ese juicio. El filtro de vanidad de la guía plantea tres preguntas: cuánto le cuesta el indicador a quien lo produce, si puede variar y si corresponde a un resultado de negocio. Dos respuestas negativas lo descartan. Su ejemplo es el número de personas alcanzadas por una comunicación, que no superó ninguna de las tres preguntas pese a presentarse semanalmente como indicador principal. La lección para este dominio es no aceptar una cifra destacada como evidencia útil solo porque aparece con regularidad. Debe examinarse su conexión con un resultado y una decisión.

Examinar más allá de los datos agregados también respalda el diagnóstico. La matriz de segmentación de la guía coloca el valor agregado por encima de la misma medida desglosada por cohorte, plan y perfil. Incluye el peso de cada segmento en la base y en los ingresos. La decisión surge de la asimetría entre esos pesos. Esto proporciona una conexión práctica entre la medición del desempeño y el reconocimiento del ciclo de vida: una cifra global no es la única perspectiva disponible sobre las condiciones del producto. La guía de preparación para CPM-E proporciona una vía hacia el contexto de estudio más amplio, mientras que las secciones 9.3, 9.4, 10.3 y 10.4 siguen siendo los puntos de lectura específicos de este dominio. [S38, S40]

Por lo tanto, una respuesta de preparación rigurosa debe expresar el juicio sobre la etapa, identificar las señales observables que lo respaldan y distinguir esas señales de la mera edad del producto. Debe interpretar los cambios entre períodos, examinar evidencia más allá de los ingresos y explicar qué decisión orienta el indicador seleccionado. Cuando la evidencia se asemeje al ejemplo del mercado maduro, debe reconocer la presión combinada en lugar de suponer que se trata de ruido temporal. Esto

mantiene el Dominio 7 centrado en lo que demuestra la persona titular: un reconocimiento respaldado por evidencia del mercado, con las prácticas de medición necesarias para que ese reconocimiento sea defendible. [S37, S38, S40, S42]

Guía CPM-E, página 5
Guía CPM-E, página 20
Guía CPM-E, página 84
Guía CPM-E, página 11
Guía CPM-E, página 14
Guía CPM-E, página 16
Guía CPM-E, página 41
Guía CPM-E, página 80
Guía CPM-E, página 89
Guía CPM-E, página 109
Guía CPM-E, página 41
Guía CPM-E, página 41
Guía CPM-E, página 27
Guía CPM-E, página 33
Guía CPM-E, página 72
Guía CPM-E, página 108
Guía CPM-E, página 27
Guía CPM-E, página 95
Guía CPM-E, página 80
Guía CPM-E, página 73
Guía CPM-E, página 85
Guía CPM-E, página 72
Guía CPM-E, página 44
Guía CPM-E, página 51
Guía CPM-E, página 79
Guía CPM-E, página 93
Guía CPM-E, página 73
Guía CPM-E, página 113
Guía CPM-E, página 49
Guía CPM-E, página 109
Guía CPM-E, página 49
Guía CPM-E, página 55
Guía CPM-E, página 111
Guía CPM-E, página 55
Guía CPM-E, página 90
Guía CPM-E, página 74
Guía CPM-E, página 113
Guía CPM-E, página 69
Guía CPM-E, página 63
Guía CPM-E, página 85