/ METODOLOGÍA

Product Portfolio Management

Gestión del portfolio de productos; gestión de la cartera de productos y proyectos; Product Strategy

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Cooper, Edgett y Kleinschmidt (entre otros)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a decidir, como un conjunto, en qué proyectos de producto invertir, qué productos mantener y cuáles retirar, para maximizar valor, equilibrar la cartera y servir a la estrategia.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿En qué proyectos y productos ponemos nuestros recursos limitados, y el conjunto que resulta sirve de verdad a la estrategia del negocio?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas con desarrollo propio tienen más ideas y proyectos que personas, dinero y capacidad para sacarlos adelante. Y muchas mantienen productos que ya no aportan lo que consumen.

Product Portfolio Management sirve para decidir **como un conjunto** qué proyectos de producto se financian, cuáles se paran, qué productos actuales se mantienen y cuáles se retiran. No mira cada proyecto por separado: mira si la suma de todos crea valor, está equilibrada y sirve a la estrategia del negocio.

Señales de que puede hacer falta:

- hay demasiados proyectos abiertos para los recursos disponibles y todos avanzan despacio;
- los proyectos se aprueban uno a uno y nadie ve el conjunto;
- casi todo el esfuerzo de desarrollo se va en mejoras pequeñas y peticiones de clientes concretos;
- nadie sabe explicar qué proyectos responden a la estrategia y cuáles no;
- el catálogo crece cada año y casi nunca se retira un producto.

Cuándo aporta valor

- ✓ Cuando el negocio tiene varios productos o líneas y un equipo de desarrollo, técnico o de I+D con capacidad limitada.
- ✓ Al preparar el plan anual o el presupuesto de desarrollo de producto.
- ✓ Cuando el catálogo ha crecido sin control y hay que decidir qué productos siguen.
- ✓ Cuando la empresa ya decide proyecto a proyecto con un proceso de puertas (**Stage-Gate®**) y le falta una visión de conjunto.

PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT

Ayuda a decidir qué hacer con los productos que ya vendemos y en qué proyectos de nuevos productos invertir

DOS DECISIONES, LOS MISMOS RECURSOS | Los productos actuales y los proyectos nuevos se pagan con el mismo equipo, el mismo dinero y la misma fábrica.

PUNTO DE PARTIDA: LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Ejemplo inventado: un fabricante mediano de productos de limpieza para el hogar

Antes de decidir hay que saber qué esperamos de los productos: qué parte de las ventas deben aportar los nuevos, en qué clientes y mercados nos centramos y cómo queremos ganar. Si no está escrito, se acuerda primero.

A LOS PRODUCTOS QUE YA VENDEMOS

Para cada producto, una de estas cuatro decisiones:

	CUÁNDO	EN EL EJEMPLO
IMPULSAR	Crece y deja buen margen: merece más inversión.	El friegasuelos concentrado.
MANTENER	Vende bien y es básico en la gama.	La lejía de siempre.
MANTENER SIN INVERTIR	Va a menos, pero aún deja dinero: se aprovecha mientras dure.	El limpiador en polvo.
RETIRAR	Vende poco, deja poco y complica la fábrica.	El limpiacristales pequeño.

Antes de retirar, no basta con mirar ventas y margen:

- qué consume el producto: tiempo de fábrica, stock, comerciales y atención al cliente;
- qué papel cumple: lo pide un cliente importante, completa la gama o ayuda a vender otros;
- a veces no hace falta retirarlo entero: basta con quitar formatos o variantes.

LO QUE DICEN LAS FUENTES

Kotler (1965) proponía revisar cada año, con un equipo de directivos, los productos que venden poco y decidir cuáles retirar. La consultora McKinsey (2016) advierte que quitar sin más los que menos venden puede eliminar productos importantes: hay que comparar lo que aporta cada uno con lo que cuesta.

B LOS PROYECTOS DE NUEVOS PRODUCTOS

Productos nuevos, mejoras y ampliaciones de gama. Para cada uno: seguir, parar o aplazar.

SEGÚN COOPER Y SUS COAUTORES, EL CONJUNTO TIENE QUE CUMPLIR TRES OBJETIVOS A LA VEZ

MÁS VALOR	Elegir los proyectos que más aportan al negocio.
EQUILIBRIO	Mezclar proyectos seguros y arriesgados, a corto y largo plazo, y no abrir más de los que caben.
ESTRATEGIA	Que el dinero, sumado, vaya a lo que la estrategia dice que importa.

Para que no ganen siempre las mejoras pequeñas, se reserva una parte del equipo para cada tipo de proyecto, y cada proyecto compite solo con los de su tipo:

	objetivo	hoy
Mejorar lo que ya vendemos	60 %	80 %
Productos nuevos para los clientes de siempre	30 %	15 %
Algo nuevo para clientes nuevos (una línea ecológica)	10 %	5 %

Decisión del ejemplo: tiene 14 proyectos y gente para 8; detiene cuatro mejoras y aplaza otros dos proyectos.

LO QUE DICE LA EVIDENCIA

Cooper y coautores (1999), con 205 empresas: las mejores carteras usaban un método claro, igual para todos los proyectos y con apoyo de la dirección. Decidir solo con números financieros daba peores carteras (según los directivos).

SI LA REVISIÓN NO TERMINA CON PRODUCTOS RETIRADOS O PROYECTOS PARADOS, SE ESTÁ INTENTANDO HACER DEMASIADO.

Retirar productos y parar proyectos libera personas y dinero para lo que de verdad importa.

Fuente: Cooper, Edgett y Kleinschmidt, Research-Technology Management (1997) y Journal of Product Innovation Management (1999); Kotler, Harvard Business Review (1965) y Business Horizons (1978); consultora McKinsey: Adams y otros (2016). Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Cooper, Edgett y Kleinschmidt, Research-Technology Management (1997) y Journal of Product Innovation Management (1999); Kotler, Harvard Business Review (1965) y Business Horizons (1978); y la consultora McKinsey: Adams y otros (2016). Estructura en dos partes, cuatro decisiones, reserva por tipo de proyecto y ejemplo ilustrativo: elaboración propia.

Cuándo no es la mejor herramienta

- **Si la decisión es entre negocios, unidades o grandes apuestas de crecimiento de la empresa.** Es el nivel corporativo (véase la tabla de niveles en Entender): **GE/McKinsey Portfolio Matrix**, **BCG Growth-Share Matrix** o **Portfolio of Initiatives**.
- **Si el problema es decidir sobre un único proyecto.** Eso lo resuelve una revisión de puertas en **Stage-Gate®**.
- **Si la cartera que hay que ordenar es de marcas.** Es otro nivel: **Brand Architecture**.
- **Si la pregunta es qué funcionalidades priorizar dentro de un producto.** Es otro nivel de detalle: para el valor que percibe el cliente, **Kano Model**; técnicas como RICE o MoSCoW no tienen ficha propia en esta biblioteca.
- **Si hay un solo producto que todavía no ha demostrado que el mercado lo quiere.** Antes que gestionar una cartera, hay que validar: **Lean Startup**.
- **Si el negocio no tiene estrategia clara.** La cartera de productos no la sustituye; sin ella, falta el criterio para elegir (**Playing to Win / Strategy Choice Cascade**).

02 Entender

Qué es

Product Portfolio Management es un proceso de decisión recurrente. Sirve para asignar los recursos de desarrollo y de producto de un negocio entre los proyectos y productos posibles.

Cooper, Edgett y Kleinschmidt, que sistematizaron la gestión de la cartera de nuevos productos a finales de los años noventa, la describen así: es hacer elecciones estratégicas sobre en qué mercados, productos y tecnologías invertirá el negocio; es asignar recursos escasos de ingeniería, I+D y marketing; es seleccionar proyectos entre muchas oportunidades; y es equilibrar el número de proyectos con la capacidad disponible.

La cartera no es una foto. Es dinámica: entran proyectos nuevos, otros avanzan, otros se paran, y las prioridades se revisan.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
> La literatura de referencia (Cooper y colaboradores) trata sobre todo la cartera de **proyectos de nuevos productos**. Esta ficha añade, en un apartado propio, la gestión de la **línea de productos actuales** (entrar, mantener, retirar), que procede de la literatura de marketing. Juntar las dos es una decisión de Biblioteca Management: ambas compiten por los mismos recursos del negocio.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. Arriba, el punto de partida: la estrategia de producto. Debajo, las dos decisiones que se toman con los mismos recursos. A la izquierda (A), qué hacer con los productos que ya se venden: impulsar, mantener, mantener sin invertir o retirar, y qué mirar antes de retirar. A la derecha (B), en qué proyectos de nuevos productos invertir: los tres objetivos de la cartera y la reserva de una parte del equipo para cada tipo de proyecto. Las dos partes usan un ejemplo inventado: un fabricante mediano de productos de limpieza para el hogar.

> **/ NOTA**
> Dos tradiciones, una sola cartera. Cooper, Edgett y Kleinschmidt tratan solo los proyectos de desarrollo: su libro se titula *Portfolio Management for New Products*, y en él «proyecto» significa proyecto de desarrollo (un producto nuevo, una mejora o una ampliación de gama). Qué hacer con los productos que ya se venden procede de la literatura de marketing, desde Kotler (1965), y de trabajos más recientes de las consultoras McKinsey y Bain sobre cómo simplificar la cartera. Esta ficha une las dos porque, en una empresa, se pagan con el mismo equipo, el mismo dinero y la misma fábrica: retirar productos libera recursos para los proyectos nuevos.

Tres niveles de cartera que no hay que mezclar

La palabra «portfolio» (cartera) se usa en tres niveles distintos. Biblioteca Management los trabaja con herramientas distintas:

NIVEL	PREGUNTA	DÓNDE SE TRABAJA
Corporativo o de negocios	¿En qué negocios y grandes apuestas de crecimiento pone la empresa sus recursos, cuáles mantiene y de cuáles sale?	Territorio 03: **GE/McKinsey Portfolio Matrix**, **BCG Growth-Share Matrix**, **Portfolio of Initiatives**, **Three Horizons**
Productos y proyectos dentro de un negocio	¿Qué proyectos de producto desarrollamos y qué productos mantenemos o retiramos?	Territorio 05: esta ficha
Marcas	¿Con qué marcas salimos a esos negocios y productos, qué papel juega cada una y cómo se relacionan?	Territorio 08: **Brand Architecture**

/ IMPORTANTE · BM

Primero se decide en el nivel corporativo cuántos recursos recibe el negocio y qué se espera de él. Después, dentro del negocio, se reparten entre productos y proyectos. Con qué marcas salen esos productos se decide en el nivel de marca. Si se mezclan niveles, se acaba comparando un proyecto de mejora con la compra de una empresa, y la conversación no lleva a ninguna parte.

/ NOTA · BM

En empresas medianas, a veces se aplican la matriz GE/McKinsey o la matriz BCG a líneas de producto. Es una adaptación práctica que esas fichas explican. Aquí la unidad es el proyecto o el producto, y el criterio de partida es la estrategia de producto del negocio.

La estrategia de producto, punto de partida de la cartera

Una cartera no se puede ordenar sin un criterio. Ese criterio es la **estrategia de producto** (o estrategia de innovación de producto) del negocio. Cooper y Edgett (2010) la desarrollan en cinco elementos:

1. **Objetivos:** qué debe aportar el desarrollo de producto a los objetivos del negocio (por ejemplo, qué parte de las ventas o del crecimiento debe venir de productos nuevos).
2. **Arenas estratégicas:** en qué mercados, sectores y tecnologías se concentra el esfuerzo. Para estos autores, la clave de una buena estrategia de producto es el foco.
3. **Forma de competir en cada arena:** por ejemplo, innovar primero, seguir rápido, competir en coste o diferenciarse.
4. **Despliegue de recursos:** cuánto se destina a cada tipo de proyecto, arena o línea. Aquí entran los «strategic buckets» (véase más abajo).
5. **Hoja de ruta de producto:** qué grandes iniciativas se lanzarán y cuándo (sin ficha propia en esta biblioteca).

La estrategia de producto no es una ficha aparte en esta biblioteca: es el punto de partida de la cartera. Y a su vez depende de la estrategia del negocio: dónde competir y cómo ganar (**Playing to Win / Strategy Choice Cascade**).

/ IDEA CLAVE

La cartera traduce la estrategia de producto en gasto. Si no se sabe qué arenas y qué objetivos tiene el negocio, la cartera se ordena por urgencia o por presión, no por estrategia.

Los tres objetivos de la cartera

Cooper, Edgett y Kleinschmidt (1997) identifican tres objetivos en las empresas que mejor gestionan su cartera. No se ordenan por importancia: los tres deben cumplirse a la vez.

1 Maximizar el valor de la cartera

Elegir los proyectos que más valor aportan frente a un objetivo del negocio, como la rentabilidad.

Pregunta para pensar: si tuviéramos que parar la mitad de los proyectos, ¿con cuáles perderíamos menos valor?

2 Equilibrar la cartera

Conseguir la mezcla adecuada de proyectos en varias dimensiones: riesgo frente a retorno, facilidad frente a atractivo, y reparto por tipo de proyecto, mercado y línea de producto. También forma parte del equilibrio que el número de proyectos encaje con los recursos disponibles.

Pregunta para pensar: ¿cuánto de nuestro desarrollo cambiará de verdad nuestra posición dentro de cinco años?

3 Alinear la cartera con la estrategia

Que los proyectos encajen con la estrategia y que el gasto, sumado, refleje las prioridades estratégicas del negocio.

Pregunta para pensar: si alguien leyera solo la lista de proyectos, ¿adivinaría cuál es nuestra estrategia?

/ CONSEJO · BM

Los tres objetivos tiran a menudo en direcciones distintas, y ningún método resuelve solo los tres.

/ NOTA

La firma que fundaron Cooper y Edgett, Stage-Gate International, habla hoy de cinco objetivos. A los tres anteriores añade elegir el número justo de proyectos, para no superar las personas y el dinero disponibles, y asegurarse de que la cartera basta para cumplir los objetivos del negocio; por ejemplo, el crecimiento que deben aportar los productos nuevos.

Los métodos de la cartera

Cooper y colaboradores describen varios métodos. Cada uno sirve mejor a un objetivo, y las empresas que mejor lo hacen suelen combinar varios.

1 Métodos financieros

Ordenan los proyectos por su valor económico esperado (por ejemplo, valor actual neto o periodo de recuperación). Sirven para maximizar el valor. Son los más usados, pero no los que mejores carteras dan (véase «Qué sabemos sobre su solidez» en Profundizar).

/ IMPORTANTE · BM

En las primeras fases de un proyecto, las cifras financieras son estimaciones muy inciertas. Tratarlas como exactas da una falsa precisión.

2 Modelos de puntuación

Cada proyecto se valora con varios criterios (por ejemplo, encaje estratégico, ventaja del producto, atractivo del mercado, viabilidad técnica, retorno y riesgo) y se obtiene una puntuación. Permiten incorporar criterios estratégicos, no solo financieros. Cooper y colaboradores recogen el caso de una empresa que incluía preguntas estratégicas en su modelo de tal forma que un proyecto fuera de estrategia no podía entrar en la lista activa.

/ NOTA

Los criterios y sus pesos no son una lista oficial. Cada negocio los define y los justifica.

3 Diagramas de burbujas

Mapas visuales que sitúan los proyectos según dos dimensiones, por ejemplo riesgo frente a recompensa, o atractivo frente a facilidad de ejecución. Sirven sobre todo para ver el equilibrio de la cartera.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

No dicen qué hacer con cada proyecto: muestran si el conjunto está desequilibrado.

4 Strategic buckets

La dirección decide primero cuánto dinero o esfuerzo de desarrollo va a cada «cubo» (por tipo de proyecto, arena, mercado o línea de producto), según la estrategia. Después, los proyectos se priorizan **dentro** de cada cubo, no todos contra todos. Así, el gasto queda ligado a la estrategia y los proyectos de distinta naturaleza no compiten en desigualdad.

/ EJEMPLO

Un fabricante de equipos industriales decide repartir su capacidad de ingeniería en tres cubos: mejoras y adaptaciones de productos actuales, nuevos productos para sus mercados actuales y una plataforma para un mercado nuevo. Un proyecto de mejora ya no compite con la plataforma nueva: compite con otras mejoras. *(Caso inventado para explicar la idea; no corresponde a ninguna empresa real. Los cubos y el reparto los decide cada negocio.)*

/ IDEA CLAVE · BM

Sin cubos, los proyectos pequeños y seguros ganan casi siempre a los de mayor alcance, porque sus cifras parecen más fiables. Los cubos protegen lo que la estrategia quiere proteger.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Dicho de forma sencilla: la dirección reserva una parte del equipo y del dinero para cada tipo de proyecto, y cada proyecto compite solo con los de su tipo. En el ejemplo del visual, el fabricante de productos de limpieza quiere dedicar el 60 % a mejorar lo que ya vende, el 30 % a productos nuevos para sus clientes de siempre y el 10 % a algo nuevo para clientes nuevos; hoy dedica el 80 %, el 15 % y el 5 %. Tiene 14 proyectos abiertos y gente para 8, así que detiene cuatro mejoras y aplaza otros dos proyectos.

/ EVIDENCIA

Bansi Nagji y Geoff Tuff, de la consultora Monitor, aplican una idea parecida a la cartera de innovación de toda la empresa (*Harvard Business Review*, 2012). Distinguen tres tipos: mejorar lo que ya se vende a los clientes actuales; llevar el negocio a mercados y clientes cercanos; y crear algo nuevo para mercados que aún no existen. Según su estudio de empresas industriales, tecnológicas y de consumo, las que dedicaban cerca del 70 % a lo primero, el 20 % a lo segundo y el 10 % a lo tercero tenían una valoración en bolsa, medida por la relación entre precio y beneficio, entre un 10 % y un 20 % mayor que la de sus competidores. Los propios autores advierten que es un reparto medio y que el adecuado cambia según el sector y la empresa.

Decisiones de proyecto y decisiones de cartera

Cooper, Edgett y Kleinschmidt distinguen dos procesos de decisión que deben estar integrados:

- **Las puertas (gates)** de un proceso como **Stage-Gate®**: decisiones en tiempo real sobre **un proyecto concreto**.
- **Las revisiones de cartera:** decisiones periódicas sobre **todos los proyectos a la vez** (equilibrio, alineamiento, prioridades y reparto de recursos).

/ CONSEJO · BM

Las puertas evitan que avancen proyectos malos; la revisión de cartera, que avancen demasiados proyectos buenos a la vez o que el conjunto se desvíe de la estrategia. Por eso una puerta no debería aprobar un proyecto sin preguntar qué otro deja de recibir esos recursos.

La línea de productos actuales: entrar, mantener, retirar

La cartera no solo contiene proyectos. Los productos actuales también consumen recursos: fabricación, stock, ventas, soporte técnico, documentación y atención de la dirección. La literatura de marketing trata tres decisiones sobre la línea:

- **Entrar:** añadir productos a la línea, sea para cubrir huecos o para llegar a otros segmentos o niveles de precio. Cada entrada debe justificarse como cualquier otro proyecto.
- **Mantener:** decidir qué productos siguen, con qué inversión y con qué papel.
- **Retirar:** eliminar productos débiles de forma ordenada. Kotler dedicó ya en 1965 un artículo de *Harvard Business Review* a la retirada de productos débiles.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Retirar un producto no es solo mirar su margen. Antes hay que preguntar qué aporta, qué consume (tiempo de ventas y soporte, complejidad en fábrica y en stock), qué papel cumple (completar la gama de un cliente importante, absorber costes fijos, defender una posición) y qué pasa con los clientes si desaparece. La fase del ciclo de vida (**Product Lifecycle**) ayuda a situar la conversación.

/ NOTA · BM

Para cada producto actual, la decisión suele ser una de estas cuatro:

- **Impulsar:** crece y deja buen margen; merece más inversión.
- **Mantener:** vende bien y es básico en la gama.
- **Mantener sin invertir:** va a menos, pero aún deja dinero; no se invierte más y se aprovecha mientras dure. Kotler (1978) estudió esta forma de gestionar los productos débiles que se van a reducir o retirar.
- **Retirar:** vende poco, deja poco y complica la fábrica. A veces no hace falta retirarlo entero: basta con quitar formatos o variantes.

/ EJEMPLO

En el caso del visual, el fabricante de productos de limpieza impulsa el friegasuelos concentrado, mantiene la lejía de siempre, mantiene sin invertir el limpiador en polvo y retira el limpiacristales en formato pequeño.

/ EVIDENCIA

Kotler (1965) proponía que un equipo de directivos, representativo de toda la empresa, se reuniera más o menos una vez al año para detectar los productos dudosos, valorarlos, decidir cuáles retirar y planificar cómo hacerlo. La consultora McKinsey (Adams y otros, 2016) advierte que quitar sin más los productos que menos venden no es buena idea: puede eliminar productos importantes para la estrategia o subir el coste de los que comparten línea de fabricación. Recomienda comparar lo que aporta cada producto con lo que cuesta de verdad, y cita a una empresa que exigía retirar un producto antiguo por cada uno nuevo. La consultora Bain (Adler, Hinkel y Erhard, 2023) recomienda revisar todos los productos, no solo los que menos venden, y repetir la revisión cada cierto tiempo, porque el catálogo vuelve a crecer.

/ NOTA

La racionalización sistemática de referencias (SKU Rationalization) no tiene ficha propia en esta biblioteca.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para poner en marcha la gestión de la cartera de productos de un negocio. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de Cooper, Edgett y Kleinschmidt y de la literatura de gestión de la línea de producto; los autores no la formularon como procedimiento.

1 **Partir de la estrategia de producto**
Objetivos del desarrollo de producto, arenas prioritarias y forma de competir. Si no existen por escrito, se acuerdan antes de ordenar nada.

2 **Inventariar todo lo que consume recursos**
Proyectos en marcha, proyectos pendientes de aprobar y productos actuales, cada uno con los recursos que consume de verdad (personas, inversión, capacidad).

3 **Decidir los cubos y su reparto**
Qué tipos de proyecto, arenas o líneas se distinguen y qué parte de los recursos recibe cada uno, según la estrategia.

4 **Acordar los criterios de valoración**
Qué criterios, con qué escala y con qué peso, antes de valorar ningún proyecto concreto.

5 **Valorar y ordenar los proyectos dentro de cada cubo**
Con el modelo de puntuación y, cuando haya datos, con las cifras financieras, dichas como estimaciones.

6 **Revisar el conjunto**
Con un diagrama de burbujas y el reparto real por cubos: ¿está equilibrada la cartera?, ¿refleja la estrategia?, ¿caben todos los proyectos en la capacidad disponible?

7 **Revisar la línea de productos actuales**
Qué productos se mantienen, con qué papel, y cuáles se retiran o se simplifican.

8 **Decidir y comunicar**
Qué se financia, qué se para y qué se retira. Los proyectos que no caben se paran o se aplazan de forma explícita, no se dejan avanzando despacio.

9 **Conectar con las puertas y fijar la cadencia**
Cada puerta tiene en cuenta la cartera, y la cartera se revisa de forma periódica, con una fecha y un responsable acordados.

/ IMPORTANTE · BM
El paso más difícil suele ser el 8. Aprobar es fácil; parar proyectos que alguien defiende, no. Si la revisión no termina con proyectos parados o productos retirados, probablemente la cartera sigue sobrecargada.

/ CONSEJO · BM
En una empresa mediana, la versión útil es ligera: una lista única de proyectos y productos, pocos cubos, pocos criterios y una revisión periódica en la que se decide de verdad.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM
La información está repartida entre desarrollo, finanzas, comercial y operaciones. Conviene reunirla en una sola lista antes de la revisión.

Kit práctico

Hoja de cartera

> / **NOTA** · BM
> Disposición de trabajo de Biblioteca Management. No es una plantilla de los autores.

Qué es cada elemento

PROYECTO O PRODUCTO	TIPO	CUBO	ARENA O PRIORIDAD ESTRATÉGICA	ESTADO O FASE	RECURSOS QUE CONSUME

Tipo: proyecto nuevo, mejora o producto actual.

Valoración y decisión

PROYECTO O PRODUCTO	PUNTUACIÓN	VALOR ESPERADO (ESTIMACIÓN)	RIESGO	DECISIÓN	RESPONSABLE

Decisión: financiar, parar, aplazar, mantener o retirar.

Reparto por cubos

CUBO	REPARTO OBJETIVO (SEGÚN LA ESTRATEGIA)	REPARTO REAL (HOY)	DIFERENCIA	QUÉ HACEMOS

Pregunta de cierre: ¿la diferencia entre el reparto objetivo y el real es una decisión consciente o una deriva?

Preguntas de revisión de la cartera

- ☐ ¿Cada proyecto responde a una arena u objetivo de la estrategia de producto?
- ☐ ¿Caben todos los proyectos aprobados en la capacidad real del equipo?
- ☐ ¿Qué parte del esfuerzo va a proyectos que pueden cambiar nuestra posición y qué parte a mejoras y peticiones concretas?
- ☐ ¿Depende el conjunto de un solo mercado, un solo cliente o una sola tecnología?
- ☐ ¿Qué proyecto hemos parado en la última revisión y qué producto hemos retirado en el último año? Si ninguno, ¿por qué?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Aprobar proyectos sin mirar la capacidad	Todo avanza despacio y nada se termina a tiempo.	Revisar el número de proyectos frente a los recursos reales.
Ordenar solo por cifras financieras y todos contra todos	Ganan los proyectos pequeños y seguros; la cartera pierde alcance.	Combinar métodos y priorizar dentro de cada cubo.
Cartera sin estrategia de producto	Se prioriza por urgencia o por presión interna.	Acordar objetivos y arenas antes de valorar.
Ignorar los productos actuales	El catálogo crece y la complejidad consume recursos que necesitan los proyectos.	Incluir la línea actual en la misma revisión.
Mezclar niveles de cartera	Se comparan productos con negocios o con marcas.	Delimitar el nivel antes de empezar.

Limitaciones

- **Depende de estimaciones inciertas,** sobre todo en proyectos en fases tempranas. Los números ordenan la conversación, no la resuelven.
- **Los modelos de puntuación reflejan el juicio de quien puntúa** y pueden dar una falsa sensación de objetividad.
- **Exige disciplina de gobierno:** una revisión periódica que decida de verdad y una dirección dispuesta a parar proyectos.
- **No genera ideas ni estrategia.** Ordena lo que hay; necesita una estrategia de producto y un flujo de oportunidades.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners hacemos muchos proyectos de transformación de Go-to-Market, es decir, transformar la marca, el marketing y las ventas de una empresa (**Modelo Go-to-Market GLR Partners**). Una carencia que vemos a menudo, sobre todo en empresas medianas, es que falta la función de gestión de producto en su sentido más amplio: alguien que gestione todo el ciclo, desde la innovación y el desarrollo hasta el lanzamiento, y que revise la cartera de productos actuales.

Cuando montamos esa función, Product Portfolio Management es uno de sus pilares. Lo usamos para que la dirección reflexione de forma continua sobre dos preguntas: qué hacer con los productos que ya vende y qué productos nuevos debe incorporar. Y, sobre todo, para decidir cómo repartir entre las dos cosas el equipo, el dinero y la capacidad de la fábrica.

Lo combinamos con otras dos herramientas. El ciclo de vida del producto (**Product Lifecycle**) nos ayuda a analizar la cartera actual. **Stage-Gate®** sirve para decidir, proyecto a proyecto, cuáles avanzan en el proceso de innovación. La revisión de la cartera es la que mira el conjunto.

Lo he aplicado en muchas empresas. Si quieres saber más, puedes consultar mi experiencia.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Product Portfolio Management se usa en la fase de decisión y de gobierno de un negocio concreto. Recibe dos cosas de arriba: cuántos recursos tiene el negocio, que se decide en el nivel corporativo, y cuál es su estrategia. Y entrega hacia abajo una lista de proyectos priorizados que después se gestionan uno a uno.

La lógica del orden es esta: primero se decide qué papel y qué recursos tiene el negocio dentro de la empresa; después, dónde compite y cómo gana; después se reparten los recursos entre proyectos y productos; y, por último, cada proyecto avanza por sus puertas.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. De los autores procede la conexión entre estrategia de producto, cartera y proceso de puertas; la conexión con las herramientas de cartera corporativa y de elección estratégica es de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 GE/McKinsey Portfolio Matrix o BCG Growth-Share Matrix.

Deciden, en el nivel corporativo, qué papel y cuántos recursos tiene el negocio.

2 Playing to Win / Strategy Choice Cascade.

Define dónde compite el negocio y cómo gana; de ahí salen los objetivos y las arenas de la estrategia de producto.

3 Product Portfolio Management.

Traduce la estrategia en un reparto de recursos entre proyectos y productos.

4 Stage-Gate®.

Gestiona cada proyecto por sus puertas, coordinado con las revisiones de cartera.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Product Lifecycle** → si hay que decidir qué productos actuales mantener, relanzar o retirar.
- **Kano Model** → si hay que decidir qué características dan más valor al cliente dentro de un proyecto.
- **Three Horizons** → si se quiere comprobar que la cartera de producto no se queda solo en el negocio de hoy.
- **Lean Startup** → si un proyecto de la cartera necesita validar su mercado antes de recibir más recursos.
- **Brand Architecture** → si las decisiones de producto afectan a qué marca llevan los productos.

05 Profundizar

Origen y evolución

La idea de gestionar el desarrollo de producto como una cartera tiene varias raíces.

- **La sistematización de referencia** es la de Robert G. Cooper, Scott J. Edgett y Elko J. Kleinschmidt. En dos artículos de *Research-Technology Management* (1997) estudiaron cómo gestionaban su cartera de nuevos productos empresas consideradas líderes. De ahí salen los tres objetivos, los métodos y la distinción entre puertas y revisiones de cartera descritos en Entender. Lo desarrollaron en el libro *Portfolio Management for New Products* (1998; 2.ª ed., 2001).
- **La estrategia de producto como punto de partida** la desarrollaron Cooper y Edgett en trabajos posteriores, entre ellos *Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business* (2010).
- **Antes,** Wheelwright y Clark (1992) habían propuesto el «aggregate project plan», que clasifica los proyectos de desarrollo por tipo (de ruptura, de plataforma, derivados, de investigación y en colaboración) para equilibrar la cartera y ajustarla a la capacidad.
- **La gestión de la línea de productos actuales** procede de la literatura de marketing. Kotler (1965) dedicó un artículo a la retirada de productos débiles; las decisiones sobre la longitud de la línea (ampliar, completar y reducir) forman parte de los manuales de dirección de marketing.

> / NOTA
> No hay un único autor de «Product Portfolio Management»: la ficha se ancla en estas fuentes.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  En un estudio sobre 205 empresas estadounidenses, Cooper, Edgett y Kleinschmidt (1999) encontraron que los negocios con mejores resultados de cartera usaban un método más formal y explícito, lo aplicaban de forma coherente a todos los proyectos y contaban con el apoyo de la dirección.
- / EVIDENCIA
  En ese mismo estudio, los métodos financieros eran los más usados, pero se asociaban a peores resultados de cartera; los métodos estratégicos y de

puntuación daban mejores carteras, y los mejores negocios combinaban varios métodos.

- **Límites.** Son estudios de asociación basados en la valoración de los propios directivos, no pruebas de causa y efecto. Y se centran en la cartera de nuevos productos, no en la gestión de la línea actual.

Fuentes de origen

- Cooper, R. G., Edgett, S. J. y Kleinschmidt, E. J. (1997). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders—I. *Research-Technology Management*, 40(5), 16–28.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. y Kleinschmidt, E. J. (1997). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders—II. *Research-Technology Management*, 40(6).
- Kotler, P. (1965). Phasing out weak products. *Harvard Business Review*, 43(2), 107–118.
- Kotler, P. (1978). Harvesting strategies for weak products. *Business Horizons*, 21(4), 15–22. Cómo gestionar un producto débil que se va a reducir o retirar.

Libro de referencia

- Cooper, R. G., Edgett, S. J. y Kleinschmidt, E. J. (1998). *Portfolio Management for New Products*. Addison-Wesley. 2.ª ed.: Perseus, 2001. Desarrollo completo de los objetivos, los métodos y la integración con el proceso de puertas.
- Kotler, P. y Keller, K. L. *Marketing Management*. Pearson, ediciones sucesivas. Tratamiento de manual de las decisiones sobre la línea de producto (longitud, ampliación, relleno y reducción).

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Cooper, R. G. y Edgett, S. J. (2010). Developing a product innovation and technology strategy for your business. *Research-Technology Management*, 53(3). — Los cinco elementos de la estrategia de producto y su relación con la cartera.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. y Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: Practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 333–351. — Estudio sobre 205 empresas: métodos usados y resultados.
- Wheelwright, S. C. y Clark, K. B. (1992). Creating project plans to focus product development. *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1992. https://hbr.org/1992/03/creating-project-plans-to-focus-product-development — El plan de conjunto de proyectos de desarrollo.
- Nagji, B. y Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*, mayo de 2012. — El reparto entre mejorar lo actual, ampliar a mercados cercanos y crear algo nuevo, de la consultora Monitor.
- Adams, C., Alldredge, K., Mueller, C. y Whitmore, J. (2016). Simpler is (sometimes) better: Managing complexity in consumer goods. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/simpler-is-sometimes-better-managing-complexity-in-consumer-goods — Cómo decidir qué productos mantener y cuáles retirar, de la consultora McKinsey.
- Adler, A., Hinkel, J. y Erhard, A. (2023). How to build a winning portfolio. Bain & Company. https://www.bain.com/es-es/insights/how-to-build-a-winning-portfolio/ — Cómo simplificar la cartera de productos, de la consultora Bain.

El artículo I de 1997 y el de 1999 se han cotejado a través de extractos del texto y del resumen; del artículo II de 1997 solo se ha verificado la referencia; el libro de 1998 y su segunda edición no se han consultado íntegramente, y los registros de librería consultados fechan la segunda edición entre 2001 y enero de 2002. Las páginas del artículo II de 1997 y del artículo de 2010, el contenido de Kotler (1965), verificado solo en su ficha de la Kellogg School of Management, y el capítulo concreto del manual de Kotler y Keller no se han cotejado. La clasificación de proyectos de Wheelwright y Clark se ha contrastado con fuentes secundarias. Los DOI de los artículos de Research-Technology Management no se han podido comprobar y se citan sin enlace. El texto completo de los estudios de Cooper sigue sin poder consultarse.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Robert G. Cooper, Scott J. Edgett y Elko J. Kleinschmidt (cartera de nuevos productos: Research-Technology Management, 1997; libro, 1998), entre otros. La gestión de la línea de productos actuales procede de la literatura de marketing (entre otros, Philip Kotler). (1997 (artículos) · 1998 (libro) · 2.ª ed. 2001) — atribución según las fuentes citadas.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.