

## **1 Comenzar**

### **Management emprendedor**

La creación de una startup es un ejercicio de creación de una institución; por lo tanto, requiere management. Esto suele sorprender a los aspirantes a emprendedores, porque sus concepciones de estas dos palabras son diametralmente opuestas. Los emprendedores son, en un primer momento, precavidos a la hora de implementar las prácticas tradicionales de management en una startup, temerosos de que éstas conduzcan a la burocracia o repriman la creatividad. Durante décadas, los emprendedores han intentado colocar la clavija cuadrada de sus problemas específicos en el agujero redondo del management general. Como resultado, muchos han adoptado la actitud del «simplemente hazlo», evitando todas las formas de management, procedimiento y disciplina. Desgraciadamente, este enfoque nos abocará más al caos que al éxito. Yo debería saberlo: los fracasos de mis primeras startups fueron de este tipo. El tremendo éxito del management general a lo largo del siglo pasado ha permitido una abundancia material sin precedentes, pero estos principios del management están poco adaptados para manejar el caos y la incertidumbre a los que se enfrentan las startups. Creo que el espíritu emprendedor requiere una disciplina de gestión para aprovechar la oportunidad empresarial que se le ha dado. Hay más emprendedores operando hoy en día que en cualquier otro momento de la historia. Esto ha sido posible gracias a cambios drásticos en la economía global. Por poner un ejemplo, a menudo oímos cómo se quejan comentaristas por la pérdida de puestos de trabajo industriales en Estados Unidos si se compara con hace dos décadas, pero raramente se oyen comentarios acerca de la pérdida de la capacidad manufacturera correspondiente. Esto se debe a que el output total industrial en Estados Unidos se ha incrementado (en un 15 % en la última década) incluso cuando se siguen perdiendo puestos de trabajo (ver los gráficos que se presentan a continuación). En efecto, el gran aumento de la productividad gracias al management moderno y a la tecnología ha creado mucha más capacidad productiva de la que las empresas pueden usar.[1] Estamos viviendo un renacimiento empresarial sin precedentes en todo el mundo, pero esta oportunidad está rodeada por peligros. Como no disponemos de un paradigma de management coherente para estas nuevas empresas innovadoras, derrochamos con desenfreno nuestro exceso de capacidad. A pesar de la falta de rigor, encontramos algunas fórmulas para ganar dinero, pero por cada éxito hay demasiados fracasos: productos eliminados de los estantes semanas después de ser lanzados al mercado, startups de alto perfil alabadas en la prensa y olvidadas meses después, nuevos productos que acaban por ser inútiles. Lo que hace que estos fracasos sean especialmente dolorosos no es sólo el daño económico que sufren los empleados, las empresas y los inversores; también hay un despilfarro colosal de algunos de los recursos más preciados de nuestra civilización: el tiempo, la pasión y las habilidades de la gente. El movimiento del método Lean Startup se dedica a evitar estos fracasos.

## Las raíces del método Lean Startup

El método Lean Startup toma su nombre de la revolución del Lean manufacturing que Taiichi Ohno y Shigeo Shingo desarrollaron en Toyota. El pensamiento Lean altera radicalmente la forma de organizar las cadenas de oferta y los sistemas de producción. Entre sus principios están el diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la reducción de las dimensiones de los lotes, la producción just-in-time y el control de inventarios, y la «aceleración del tiempo del ciclo». Enseña al mundo la diferencia entre las actividades que crean valor y el derroche, y muestra cómo incorporar calidad a los productos. El método Lean Startup adapta estas ideas al contexto del espíritu emprendedor, proponiendo a los emprendedores que juzguen su progreso de una forma diferente a como lo hacen otro tipo de empresas. El progreso en el sector industrial se mide a través de la producción de bienes físicos de alta calidad. Como veremos en el capítulo 3, el método Lean Startup usa una unidad diferente de progreso, llamado conocimiento validado. Usando el conocimiento científico como criterio, se pueden identificar y eliminar las fuentes de derroche que están asolando la actividad emprendedora. Una teoría global del espíritu emprendedor debería dirigirse a todas las funciones de una empresa en estadio inicial: visión y concepto, desarrollo de productos, marketing y ventas, ampliación, alianzas, distribución y estructura, y diseño de la organización. Debe proporcionar un método para medir el progreso en un contexto de incertidumbre extrema. Debe ofrecer a los emprendedores una guía clara sobre cómo decidir entre las muchas disyuntivas que tienen que afrontar: si y cuándo deben invertir en procesos; formulación, planificación y creación de infraestructuras; cuándo ir solo y cuándo buscar alianzas; cuándo responder a las críticas y cuándo seguir a rajatabla la visión, y cómo y cuándo invertir en la ampliación del negocio. Por encima de todo, debe permitir que los emprendedores hagan predicciones comprobables. Por ejemplo, consideremos la recomendación de crear equipos interfuncionales que se evalúen a través de hitos de aprendizaje, en lugar de organizar la empresa en departamentos estrictamente funcionales (marketing, ventas, tecnologías de la información, recursos humanos, etc.) que valoran a los empleados por los buenos resultados en sus áreas de especialización (véase el capítulo 7). Quizá usted estaría de acuerdo con esta recomendación, o puede que fuera escéptico. En cualquier caso, si decide implementarla, seguro que pronto recibiría la respuesta de sus equipos de que el nuevo proceso reduce su productividad. Le pedirían volver a la antigua forma de trabajar, en la cual tienen la oportunidad de seguir siendo «eficientes» trabajando en grupos mayores y pasándose trabajo entre departamentos. Es fácil predecir este resultado, y no sólo porque lo he visto muchas veces en las empresas con las que he trabajado. Es una predicción sencilla de la teoría del método Lean Startup. Cuando la gente se acostumbra a evaluar su productividad de forma local, siente que un buen día es aquel en el que ha hecho bien su trabajo durante todo el rato. Cuando trabajaba como programador, debía estar ocho horas programando sin interrupción. Ése era un buen día. En cambio, si me interrumpían con preguntas, procedimientos o reuniones, me sentía mal. ¿Qué había conseguido ese día? Los códigos y las características de los productos eran tangibles para mí; podía verlos, entenderlos y mostrarlos. El aprendizaje, en cambio, es frustrantemente intangible. El método Lean Startup pide a la gente que empiece a medir su productividad de otra forma. Como las startups suelen producir accidentalmente algo que nadie quiere, no importa si lo hacen dentro de tiempo o ciñéndose al presupuesto. El objetivo de una startup es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo

que pagarán, tan rápidamente como sea posible. En otras palabras, el método Lean Startup es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, una enorme visión y una gran ambición, todo al mismo tiempo. Henry Ford es uno de los emprendedores más célebres y con más éxito de todos los tiempos. Apartir de la idea de que el management ha estado ligado a la historia del automóvil desde sus inicios, creo que es adecuado usar el automóvil como metáfora de una startup. Un automóvil de combustión interna es impulsado por dos importantes circuitos de feedback. El primero se encuentra dentro del motor. Antes de que Henry Ford fuera un directivo famoso, había sido ingeniero. Pasó días y noches haciendo pequeños ajustes en su garaje con los mecanismos precisos para conseguir que los cilindros del motor se movieran. Cada diminuta explosión dentro del cilindro suministra la fuerza motriz necesaria para girar las ruedas, pero también impulsa la ignición para la siguiente explosión. A menos que el tiempo de este circuito de feedback se gestione con precisión, el motor petardeará y se romperá. Las startups tienen un motor parecido que yo llamo el «motor del crecimiento». Los mercados y los consumidores de las startups son diversos: una empresa de juguetes, una consultoría y una planta industrial pueden no tener mucho en común, pero, como veremos, operan con el mismo motor de crecimiento. Cada nueva versión de un producto, cada nueva característica y cada nuevo programa de marketing es un intento de mejorar este motor de crecimiento. Igual que los pequeños ajustes de Henry Ford en su garaje, no todos estos cambios acabarán siendo mejoras. El desarrollo de nuevos productos se da en medio de grandes dificultades. Gran parte del tiempo en la vida de una startup transcurre poniendo a punto el motor a través de mejoras en los productos, el marketing o las operaciones. El segundo circuito de feedback importante en un automóvil es el que se da entre el conductor y el volante. Este circuito es tan inmediato y automático que a menudo no pensamos en él, pero la dirección distingue la conducción de la mayoría de otras formas de transporte. Si viaja cada día para ir a trabajar, probablemente conocerá tan bien la ruta que parecerá que sus manos conducen solas hacia allí. Casi podemos conducir dormidos. Es más, si le pido que cierre los ojos y escriba cómo llegar a su oficina, no las direcciones de las calles sino las acciones que hay que hacer, cada movimiento de las manos sobre el volante o de los pies sobre los pedales, le parecerá imposible. La coreografía de la conducción es increíblemente compleja cuando uno se detiene a pensar en ella. En cambio, un cohete sólo requiere ese tipo de calibrado anticipado. Debe lanzarse con instrucciones muy precisas sobre qué hacer: cada propulsión, cada disparo de repuesto y cada cambio de dirección. El más mínimo error en el momento del lanzamiento podría conducir a resultados catastróficos centenas de kilómetros después. Desgraciadamente, demasiados planes de negocios de startups parecen diseñados para planificar cómo lanzar un cohete en lugar de cómo conducir un coche. Prescriben los pasos que hay que dar y los resultados esperables con un nivel de detalle atroz y, como si estuvieran planeando lanzar un cohete, lo establecen todo como si cada minúsculo error en las asunciones pudiera llevar a un resultado catastrófico. Una empresa en la que trabajé tuvo la desgracia de prever una aceptación significativa por parte de los consumidores, en millones, de uno de sus nuevos productos. Impulsada por un lanzamiento a lo grande, la empresa ejecutó su plan. Desgraciadamente, los consumidores no acudieron en masa a comprar el producto. Incluso peor, la empresa había invertido en infraestructura, contratación y apoyo masivos para lidiar con la afluencia de consumidores que esperaban. Cuando los consumidores no se materializaron, la empresa se había comprometido tanto que no se pudo adaptar a

tiempo. Habían «logrado el fracaso», ejecutando rigurosamente, con fe y éxito, un plan que resultó ser totalmente defectuoso. El método Lean Startup, en cambio, está diseñado para enseñar a conducir a una startup. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender. A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber cuándo y si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado pivote o si debemos «perseverar» en nuestra trayectoria actual. Cuando tenemos el motor revolucionado, el método Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad. A través del proceso de conducción, siempre sabes hacia dónde vas. Si te desplazas para ir al trabajo, no abandonarás si te encuentras un desvío en el camino o te equivocas al girar. Te centras en llegar a tu destino. Las startups también tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo. Yo llamo a este objetivo la «visión» de la startup. Para realizar esta misión, las startups emplean una «estrategia», que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores. El «producto» es el resultado final de esta estrategia (véase el esquema siguiente). Los productos cambian constantemente a través del proceso de optimización, lo que yo llamo girar el motor. De vez en cuando, la estrategia debe cambiar (pivote). Sin embargo, la visión general no suele cambiar. Los emprendedores lo dan todo con tal de ver cómo su startup llega a su destino. Cada contratiempo es una oportunidad para aprender cómo llegar al punto donde quieren ir (véase el esquema siguiente). En la vida real, una startup es una cartera de actividades. Pasan muchas cosas simultáneamente: el motor funciona, se crean nuevos clientes y se sirve a los existentes; giramos, intentamos mejorar nuestro producto, el marketing y las operaciones; y conducimos, decidiendo si pivotar y cuándo hacerlo. El reto de un emprendedor es equilibrar todas estas actividades. Incluso las startups más pequeñas se enfrentan al reto de mantener a los clientes existentes mientras intentan innovar. También las empresas más consolidadas tienen que afrontar el imperativo de invertir en innovación para evitar quedarse obsoletas. A medida que las empresas crecen, lo que cambia es la combinación de estas actividades en la cartera de tareas de la empresa. El espíritu empresarial es management. Imagine a un directivo moderno que debe crear un nuevo producto en el marco de una empresa ya consolidada. Imagine que esta persona vuelve al jefe del departamento financiero un año después y le dice: «No hemos conseguido alcanzar los objetivos de crecimiento que habíamos previsto. De hecho, prácticamente no tenemos nuevos consumidores ni nuevos ingresos. Sin embargo, hemos aprendido muchísimo y estamos a las puertas de un gran avance en nuestra línea de negocio. Todo lo que necesitamos es un año». En la mayoría de casos, éste sería el último informe que daría a su jefe. El motivo es que, en el management general, un fracaso a la hora de dar resultados se debe a la incapacidad de planificar adecuadamente o a la incapacidad para ejecutar el plan. En ambos casos son fallos significativos; no obstante, el desarrollo de nuevos productos en la economía moderna requiere que este tipo de fracasos se produzcan de forma rutinaria para conseguir llegar a la grandeza. En el movimiento del método Lean Startup nos hemos dado cuenta de que estos innovadores internos son, de hecho, emprendedores, y que el management empresarial les puede ayudar a tener éxito. Éste es el tema del siguiente capítulo.

## 2 Definir

### ¿Quién es, exactamente, un emprendedor?

Mientras viajo por el mundo hablando sobre el método Lean Startup, no dejo de sorprenderme de encontrar gente entre el público que parece fuera de lugar. Además de los emprendedores tradicionales que crean startups, me encuentro con esta gente, directores generales, la mayoría en grandes empresas, a quienes les han asignado la tarea de crear nuevas líneas de negocio o de innovar productos. Son expertos en política de las organizaciones: saben cómo crear departamentos autónomos con cuentas de pérdidas y ganancias separadas y pueden escudar a sus equipos ante la intromisión corporativa. La mayor sorpresa es que son visionarios. Igual que los fundadores de startups con quienes he trabajado durante años, pueden ver el futuro de sus industrias y están preparados tanto para asumir riesgos como para buscar nuevas e innovadoras soluciones a los problemas a los que se enfrentan sus empresas. Mark, por ejemplo, es un directivo de una empresa muy grande que vino a una de mis conferencias. Dirige una sucursal que acaban de crear para llevar a su empresa al siglo XXI a través de la construcción de un nuevo conjunto de productos diseñados para aprovechar las ventajas de internet. Cuando vino a hablar conmigo después de la conferencia, empecé a darle el consejo estándar sobre cómo crear equipos de innovación dentro de las grandes empresas, hasta que él me interrumpió y me dijo: «Ya he leído El dilema de los innovadores.[2] Ya me he encargado de todo esto». Trabajaba en esa empresa desde hacía mucho tiempo y, por si fuera poco, era un directivo con éxito, así que gestionar la política interna era el menor de sus problemas. Debería haberlo sabido; su éxito era el resultado de su capacidad para dirigir las políticas corporativas de la empresa, el personal y los procesos para conseguir que las cosas se hicieran. A continuación, intenté darle algún consejo sobre el futuro, sobre las tecnologías de desarrollo de producto con un elevado nivel de apalancamiento. Me interrumpió de nuevo: «Bien, lo sé todo sobre internet y sé que nuestra empresa tiene que adaptarse o morir». Mark tiene todos los requisitos previos de todo buen emprendedor: un gran equipo, buen personal, visión sobre el futuro y ganas de arriesgarse. Finalmente se me ocurrió preguntarle por qué me pedía consejo. Me dijo: «Es como si tuviera todas las materias primas: astillas, madera, papel, piedras e incluso chispas. Pero ¿dónde está el fuego?». Las teorías de management que Mark había estudiado trataban la innovación como una «caja negra» y se centraban en las estructuras que las empresas debían crear para poner en marcha la formación de equipos dentro de las startups. Pero Mark se veía trabajando dentro de la caja negra y necesitaba un guía. Lo que Mark echaba de menos era un proceso para convertir las materias primas de la innovación en un éxito rotundo en el mundo real. Cuando se dispone del equipo, ¿qué se debe hacer? ¿Qué procedimientos hay que usar? ¿Cómo debe medirse la consecución de hitos de rendimiento? El método Lean Startup responde a todas estas preguntas. ¿Mi argumento? Mark es un emprendedor, como cualquier creador de una empresa de alta tecnología que empezó siendo una startup en un garaje. Necesita los principios del método Lean Startup igual que los emprendedores innovadores. A los emprendedores que operan en una organización consolidada a veces se les llama intraemprendedores, debido a las especiales circunstancias que conlleva crear una startup dentro de una empresa mayor. A medida que he aplicado las ideas del método Lean Startup a toda clase de empresas e industrias, he llegado a la conclusión de que los intraemprendedores tienen mucho más en común con el resto de la comunidad de emprendedores de lo que cree la mayoría. Así, cuando uso el término emprendedor, me refiero a la totalidad del ecosistema de las

startups, independientemente del tamaño de la empresa, el sector o la fase de desarrollo. Este libro es para emprendedores de toda clase: desde jóvenes visionarios con poco respaldo financiero pero con grandes ideas, hasta visionarios experimentados dentro de grandes empresas como Mark, y las personas a quienes éstos tienen que ofrecer resultados.

### **Si soy un emprendedor, ¿qué es una startup?**

El método Lean Startup es un conjunto de prácticas que ayuda a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito. Para dejar las cosas claras, es importante definir qué es una startup:

**Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema.**

Me he dado cuenta de que la parte más importante de esta definición es la que se omite. No dice nada sobre la dimensión de la empresa, la industria o el sector económico. Cualquiera que cree un nuevo producto o negocio en condiciones de incertidumbre extrema es un emprendedor tanto si él o ella lo sabe como si no; y tanto si trabaja en una agencia gubernamental, una empresa respaldada por capital riesgo, una empresa sin ánimo de lucro o una empresa con inversores financieros y orientada a la obtención de beneficios. Vamos a echar un vistazo a cada una de las piezas. La palabra institución connota burocracia, proceso e incluso letargo. ¿Cómo puede formar parte de una startup? Aun así, las startups con éxito incluyen muchas actividades asociadas a la construcción de una institución: contratar empleados creativos y coordinar sus actividades y crear una cultura corporativa que ofrezca resultados. A menudo perdemos de vista que una startup no sólo es un producto, un gran salto tecnológico o una idea brillante. Una startup es algo más que la suma de sus partes, es una empresa sumamente humana. El hecho de que el producto o servicio de una startup sea una innovación es una parte esencial de la definición y también muy delicada. Yo prefiero usar una definición amplia de producto, una que englobe cualquier fuente de valor para los que se convierten en consumidores. La experiencia de cualquiera de estos consumidores a partir de su interacción con la empresa debería considerarse parte del producto de esa compañía. Esto es cierto en una tienda de comestibles, la página web de una tienda online, un servicio de consultoría o una agencia de servicios sociales sin ánimo de lucro. En todos los casos, la organización se dedica a generar nuevas fuentes de valor para los consumidores y se preocupa del impacto de sus productos sobre estos consumidores. También es importante que la palabra innovación se entienda en un sentido amplio. Las startups usan muchos tipos de innovaciones: nuevos descubrimientos científicos, reutilización de la tecnología existente para usos nuevos, idear un nuevo modelo de negocio que libere el valor que estaba escondido o, simplemente, llevar un nuevo producto o servicio a un sitio nuevo o a un grupo de consumidores previamente desatendido. En todos estos casos, la innovación está en el centro del éxito de la empresa. Hay otra parte importante de esta definición: el contexto en que se produce la innovación. La mayoría de negocios, grandes y pequeños por igual, se excluyen de este contexto. Las startups están diseñadas para afrontar situaciones de incertidumbre extrema. Establecer un nuevo negocio que sea un clon exacto de otro existente —tanto por lo que se refiere a modelo de negocio, política de precios, consumidores objetivo y producto—, puede ser una inversión atractiva, pero no es una startup porque su éxito sólo depende de la ejecución; además, el éxito se puede modelar con un alto grado de

precisión. (Por eso muchas pequeñas empresas pueden financiarse con préstamos bancarios; el nivel de riesgo e incertidumbre se puede predecir, de manera que puedan evaluarse sus perspectivas.) La mayoría de herramientas del management general no están diseñadas para prosperar en el duro suelo de incertidumbre extrema en que crecen las startups. El futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente. Aun así, la mayoría de startups, ya estén en garajes o en empresas, todavía se gestionan usando las previsiones estándares, los hitos de producto y los detallados planes de negocio.

### **La historia de SnapTax**

En 2009 una startup decidió probar algo realmente arriesgado. Quería librar a los contribuyentes de las caras gestorías automatizando el proceso de recogida de información que se encuentra en los formularios W-2 (el informe de final de año que la mayoría de empleados recibe y que resume su retribución anual sujeta a impuestos). La startup se encontró con dificultades. A pesar de que la mayoría de consumidores tenían acceso a una impresora o un escáner en su casa u oficina, sólo algunos sabían usar estos aparatos. Tras numerosas conversaciones con clientes potenciales, al equipo se le ocurrió la idea de pedir a sus consumidores que sacaran fotos de sus formularios directamente desde su teléfono. En el proceso de probar esta idea, los consumidores preguntaron algo inesperado: «¿Sería posible hacer todo el proceso de declaración de impuestos desde el teléfono?». No fue una tarea fácil. El proceso tradicional para hacer la declaración requiere responder a centenares de preguntas, muchos informes y un montón de papeleo. Esta startup intentó algo nuevo con el lanzamiento de una primera versión de su producto, que podía hacer menos que un paquete fiscal completo. La versión inicial sólo funcionaba para consumidores con una declaración muy simple y que sólo hubieran trabajado en California. En lugar de pedir a los consumidores que rellenaran un informe complejo, les permitieron que usaran la cámara de su móvil para sacar una foto de sus informes W-2. A partir de esta simple foto, la empresa desarrolló la tecnología necesaria para rellenar la mayor parte de la declaración 1040EZ.[3] Comparado con la pesadez de la declaración de impuestos tradicional, este nuevo producto, llamado SnapTax, ofrecía una experiencia mágica. A partir de sus modestos inicios, SnapTax se convirtió en una significativa historia de éxito de una startup. Su lanzamiento a nivel nacional en 2011 demostró que a los consumidores les encantaba, con un total de más de 350.000 descargas durante las primeras tres semanas. Éste es el tipo de asombrosa innovación que podrías esperar de una nueva startup. Sin embargo, el nombre de esta empresa debería sorprenderte. SnapTax lo desarrolló Intuit, el mayor productor norteamericano de herramientas de finanzas, tributación y contabilidad para particulares y pequeñas empresas. Con más de 7.700 empleados y unos ingresos anuales milmillonarios, Intuit no es una típica startup.[4] El equipo que reunió SnapTax tampoco se parecía a la imagen arquetípica de emprendedor. No trabajaban en un garaje ni comían tallarines. Asu empresa no le faltaban recursos. Recibían un salario y beneficios. Iban a la oficina todos los días. Aun así, eran emprendedores. Historias como ésta no son tan comunes dentro de las grandes empresas como deberían. Al fin y al cabo, SnapTax compete con uno de los principales productos de Intuit: el software Turbo Tax, equipado con todas las funciones. Normalmente, las empresas como Intuit caen en la trampa que se describe en El dilema de los innovadores, de Clayton Christensen: son muy buenos creando mejoras incrementales en productos existentes y atendiendo a los consumidores consolidados, lo que Christensen llama innovación nutricional, pero tienen dificultades

para crear nuevos productos que representen grandes saltos adelante, «innovación disruptiva», que es la que puede crear nuevas fuentes de crecimiento sostenibles. Una parte destacada de la historia de SnapTax es lo que los líderes de los equipos me respondieron cuando les pregunté por su insólito éxito. ¿Contrataron a grandes emprendedores de fuera de la empresa? No, crearon un equipo con los recursos disponibles de Intuit. ¿Tuvieron que enfrentarse a la constante intromisión del directivo sénior, la pesadilla de muchos equipos de innovación en empresa? No, crearon una «isla de libertad» donde podían experimentar tanto como fuera necesario. ¿Tenían un gran equipo, un gran presupuesto y capacidad de marketing? No, empezaron con un equipo de cinco personas. Lo que permitió innovar al equipo de SnapTax no fueron los genes, el destino o los signos astrológicos, sino un proceso promovido deliberadamente por el directivo sénior de Intuit. La innovación es algo descentralizado, impredecible y que va de abajo arriba, pero esto no significa que no pueda gestionarse. Se puede, pero para hacerlo se requiere una nueva disciplina de management que necesita aplicarse no sólo a través de emprendedores que buscan crear el siguiente gran producto, sino también a través de la gente que les apoya, les nutre y les evalúa. En otras palabras, cultivar el espíritu emprendedor es responsabilidad del management sénior. Hoy en día, las empresas de vanguardia como Intuit pueden apuntar a grandes éxitos como el de SnapTax porque se ha reconocido la necesidad de un nuevo paradigma de management. Pero es un logro que tardó años en conseguirse.[5]

### **Una startup de siete mil personas**

En 1983, el fundador de Intuit, el legendario emprendedor Scott Cook, junto a su cofundador Tom Proulx, tuvieron la genial e innovadora idea de que la contabilidad debería hacerse por ordenador. Su éxito estaba lejos de convertirse en realidad; se enfrentaban a numerosos competidores, un futuro incierto y un mercado inicial diminuto. Una década después, la empresa salió a bolsa y se defendió de ataques bien publicitados por parte de empresas más grandes, incluyendo el gigante del software, Microsoft. Gracias a la ayuda del conocido capitalista de riesgo John Doerr, Intuit se convirtió en una empresa diversificada, miembro del ranking de Fortune y hoy comercializa docenas de productos líderes en el mercado a través de sus principales departamentos. Éste es el tipo de éxito empresarial sobre el que estamos acostumbrados a oír hablar: un equipo de gentuza, indefensos que finalmente alcanzan la fama, el reconocimiento y una significativa fortuna. Volviendo a 2002, Cook estaba frustrado. Había introducido los datos de todos los nuevos productos de Intuit desde hacía diez años y había llegado a la conclusión de que la empresa obtendría un mísero beneficio por sus inversiones. En pocas palabras, demasiados de sus nuevos productos estaban fracasando. Según los estándares tradicionales, Intuit era una empresa bien dirigida, pero a medida que Scott cavaba en las raíces de estos fracasos, llegó a una conclusión difícil: el paradigma de management imperante que habían estado practicando él y su empresa era inadecuado para solucionar el problema de la innovación continua en la economía moderna. A finales de 2009, Cook llevaba años trabajando para cambiar la cultura de management de Intuit. Se encontró con mi trabajo inicial sobre el método Lean Startup y me pidió que diera una conferencia en Intuit. En Silicon Valley, no es la clase de invitación que se pueda rechazar. Reconozco que sentía curiosidad. Todavía estaba al principio de mi viaje con el método Lean Startup y no tenía mucho aprecio por los retos a los que se enfrentaba una empresa del ranking de Fortune como ésa. Mis conversaciones con Cook y el director ejecutivo de Intuit, Brad Smith, fueron mi iniciación a la reflexión sobre los directores generales



modernos, que luchaban con espíritu emprendedor exactamente igual que los capitalistas de riesgo y los creadores de empresas en garajes. Para combatir estos desafíos, Scott y Brad están volviendo a las raíces de Intuit. Están trabajando para construir espíritu emprendedor y asumir riesgos en todas sus sucursales. Por ejemplo, consideremos uno de los principales productos de Intuit. Como TurboTax solía venderse durante la temporada de impuestos, solía tener una política muy conservadora. A lo largo de un año, los equipos de producto y de marketing debían tener una gran iniciativa para lanzarse en la temporada de impuestos. Entonces hacían más de quinientos cambios en una temporada de impuestos de dos meses y medio. Estaban llevando a cabo más de setenta pruebas a la semana. El equipo podía hacer un cambio en su página web el jueves, ejecutarlo durante el fin de semana, leer los resultados el lunes y llegar a las conclusiones a primera hora del martes; entonces reconstruían las pruebas el jueves y lanzaban el siguiente grupo de pruebas el jueves por la noche. Tal como dijo Scott: «Chico, la cantidad de aprendizaje que están obteniendo ahora es inmensa. Y esto desarrolla emprendedores, porque cuando sólo tienes una prueba, no tienes emprendedores, tienes políticos, porque debes vender. De entre un centenar de buenas ideas, tienes que vender tu idea. Así que creas una compañía de políticos y vendedores. Cuando estás haciendo quinientas pruebas, entonces se pueden probar las ideas de todo el mundo. Y entonces puedes crear emprendedores que puedan probar, aprender y volver a probar y a aprender en lugar de tener una empresa de políticos. Así que estamos intentando llevar esto a toda la organización, usando ejemplos que no tienen nada que ver con la alta tecnología, como el ejemplo de la página web. Todos los negocios de hoy en día tienen una página web. No necesitas tener tecnología avanzada para usar pruebas de ciclo corto». Este tipo de cambio es duro. Al fin y al cabo, la empresa tiene un número significativo de clientes que siguen demandando un servicio excepcional e inversores que esperan beneficios estables y crecientes. Scott afirma: «Va contracorriente de lo que se ha enseñado a la gente sobre negocios y lo que han enseñado a los líderes. El problema no está en los equipos o en los emprendedores. A ellos les encanta tener la oportunidad de colocar a su bebé en el mercado. Les gusta que los consumidores sean quienes decidan en vez de que lo hagan los directivos. El asunto real es con los líderes y los mandos intermedios. Hay muchos líderes de negocios que han tenido éxito gracias al análisis. Creen que son analistas, y su trabajo es planificar y analizar. Y tienen un plan». La cantidad de tiempo que una empresa puede mantenerse como líder del mercado para explotar sus primeras innovaciones se está reduciendo y esto crea un imperativo, incluso para las empresas más afianzadas: invertir en innovación. De hecho, creo que, si quiere crecer a largo plazo, el único camino sostenible para una empresa es crear una «fábrica de innovación» que use las técnicas del método Lean Startup para crear innovaciones disruptivas de forma continua. En otras palabras, las compañías consolidadas necesitan comprender cómo conseguir lo que Scott Cook hizo en 1983, pero a escala industrial y con una cohorte consolidada de directivos formados en una cultura de management tradicional. Siempre inconformista, Cook me pidió que implementara estas ideas en el sistema de pruebas, así que impartí una conferencia que escucharon simultáneamente los más de siete mil trabajadores de Intuit, durante la cual expliqué la teoría del método Lean Startup, repitiendo mi definición: una organización diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones de extrema incertidumbre. Lo que pasó a continuación jamás he podido olvidarlo. El director ejecutivo, Brad Smith, estaba sentado a mi lado mientras yo hablaba. Cuando terminé, se levantó y dijo ante todos los empleados de Intuit: «Compañeros, escuchad. Habéis oído la definición de Eric de una

startup. Tiene tres partes y nosotros, aquí en Intuit, encajamos con las tres partes de esa definición». Scott y Brad son de esos líderes que se dan cuenta de que se necesita algo nuevo en el pensamiento sobre management. Intuit es la prueba de que este tipo de pensamiento puede funcionar en empresas consolidadas. Brad me explicó que ellos evalúan sus esfuerzos para innovar midiendo dos ítems: el número de consumidores que utilizan productos que no existían hace tres años y el porcentaje de los ingresos que provienen de estos productos que no existían tres años atrás. Bajo el antiguo modelo, hacía falta una media de 5,5 años para que un nuevo producto que hubiera tenido éxito generara 50 millones de dólares de beneficios. Brad me explicó: «El año pasado ingresamos 50 millones de dólares con productos que no existían doce meses atrás. Ahora no se trata de productos individuales. Se trata de una combinación de un grupo de innovaciones que se están produciendo, y esto nos aporta energía, nos hace pensar que realmente podemos tomar atajos deshaciéndonos de todo aquello que no cobra sentido rápidamente y centrándonos en lo que sí lo hace». Para una empresa tan grande como Intuit, son resultados modestos. Tienen un legado de décadas de sistemas y pensamiento que superar. Sin embargo, su liderazgo en la adopción del management emprendedor está empezando a ofrecer resultados. El liderazgo requiere crear las condiciones necesarias que permitan a los empleados llevar a cabo el tipo de experimentación que requiere el espíritu emprendedor. Por ejemplo, los cambios en TurboTax propiciaron que el equipo de Intuit llevara a cabo quinientos experimentos cada temporada de impuestos. Antes de eso, los vendedores con grandes ideas no podían realizar esas pruebas aunque quisieran, porque no tenían un sistema a través del cual cambiar la página web rápidamente. Intuit invirtió en sistemas que aumentaban la velocidad a la cual se podían realizar las pruebas, desplegarlas y analizarlas. Como dice Cook: «Desarrollar esos sistemas de experimentación es responsabilidad del directivo sénior; tiene que introducirlos el líder. Se trata de que los líderes dejen de jugar a ser el César y meter baza en todas las ideas y, en su lugar, creen la cultura y los sistemas necesarios para que los equipos puedan moverse e innovar a la velocidad del sistema de experimentación».

### 3 Aprender

Como emprendedor, nada me molestaba más que la pregunta de si mi empresa estaba progresando. Como ingeniero, y después como directivo, estaba acostumbrado a medir el progreso analizando si nuestro trabajo avanzaba conforme al plan, era de alta calidad y costaba aproximadamente lo que habíamos previsto. Después de muchos años como emprendedor, empecé a preocuparme por esta forma de medir el progreso. ¿Qué pasaba si estábamos creando algo que nadie quería? En ese caso, ¿qué importaba si lo estábamos haciendo a tiempo y ciñéndonos al presupuesto? Cuando volvía a casa después de un día de trabajo, lo único de lo que estaba seguro era que ese día había mantenido a la gente ocupada y que había gastado dinero. Deseaba que los esfuerzos de mi equipo nos acercaran a nuestro objetivo. Si tomábamos el camino equivocado, tendría que conformarme con que, al menos, habíamos aprendido algo importante.

Desgraciadamente, «aprender» es la excusa más vieja que existe para el fracaso en la ejecución. Es a lo que recurren los directivos cuando no consiguen alcanzar los resultados que habían prometido. Los emprendedores, bajo presión para tener éxito, son extremadamente creativos cuando llega el momento de demostrar lo que han aprendido. Todos podemos explicar una buena historia cuando nuestro trabajo, carrera o reputación dependen de ello. Sin embargo, aprender es un triste consuelo para los trabajadores que siguen al emprendedor hacia lo desconocido. Es un triste consuelo para los inversores que asignan capital, tiempo y energía en organizar los equipos emprendedores. Es un triste consuelo para las organizaciones, grandes y pequeñas, que dependen de la innovación empresarial para sobrevivir. No puedes llevar el aprendizaje al banco; no puedes gastarlo o invertirlo. No se lo puedes dar a tus clientes ni devolvérselo a tus socios. ¿Es una sorpresa que el conocimiento tenga tan mala prensa en los círculos emprendedores y de negocios? No obstante, si el objetivo fundamental del espíritu emprendedor es implicarse en la creación de organizaciones bajo condiciones de extrema incertidumbre, su función más importante es el aprendizaje. Debemos saber qué elementos de nuestra estrategia están funcionando para llevar a cabo nuestra visión y cuáles son disparatados. Debemos saber qué es lo que los consumidores quieren, no lo que ellos dicen que quieren o lo que nosotros creemos que deberían querer. Tenemos que descubrir si estamos en una senda que nos llevará a construir un modelo de negocio sostenible. En el modelo del método Lean Startup, estamos rehabilitando el aprendizaje con un concepto al que yo llamo aprendizaje validado. El aprendizaje validado no es una racionalización hecha a posteriori o una buena historia inventada para esconder un fracaso. Es un método riguroso para mostrar hacia dónde seguir cuando uno está metido en la tierra de la extrema incertidumbre en la que crecen las startups. El aprendizaje validado es el proceso para demostrar empíricamente que un equipo ha descubierto información valiosa sobre las posibilidades presentes y futuras del negocio. Es más concreto, riguroso y rápido que la previsión de mercado o la planificación clásica. Es el principal antídoto para el problema letal de obtener un fracaso: la ejecución con éxito de un plan que nos lleva a ninguna parte.

## **El aprendizaje validado en IMVU**

Déjeme ilustrar esta idea con un ejemplo de mi carrera. Mucha gente me ha oído explicar la historia de la creación de IMVU y de los muchos errores que cometimos en el desarrollo de nuestro primer producto. Ahora daré más detalles sobre uno de esos errores para ilustrar el concepto de aprendizaje validado. Los que nos involucramos en la creación de IMVU aspirábamos a ser pensadores estratégicos serios. Todos habíamos participado en empresas que habían fracasado y no nos apetecía repetir aquella experiencia. Nuestras principales preocupaciones en esa época giraban en torno a las siguientes preguntas: «¿Qué deberíamos producir y para quién?», «¿En qué mercados podríamos entrar y dominar?», «¿Cómo podríamos crear un valor duradero que no estuviera sujeto a la erosión por parte de la competencia?».[6]

### **ESTRATEGIA BRILLANTE**

Decidimos entrar en el mercado de la mensajería instantánea. En 2004, este mercado tenía centenares de millones de consumidores activos a nivel global. Sin embargo, la mayoría de clientes que estaban usando productos de mensajería instantánea no pagaba por ese uso. De hecho, las grandes empresas de comunicaciones y los portales de internet, como AOL, Microsoft y Yahoo! operaban sus redes de mensajería instantánea como gancho para otros servicios, al mismo tiempo que obtenían unos beneficios modestos a través de la publicidad. La mensajería instantánea es un ejemplo de mercado que conlleva fuertes efectos de red. Como la mayoría de las redes de comunicación, se cree que la mensajería instantánea sigue la ley de Metcalfe: el valor de una red de comunicaciones es proporcional al cuadrado del número de usuarios del sistema. En otras palabras, cuanto más gente esté en la red, más valor tiene. Esto tiene un sentido intuitivo: el valor de cada usuario depende, en primer lugar, de con cuánta gente se pueda comunicar. Imagine un mundo en el que usted es el propietario del único teléfono; no tendría valor. Sólo si otra gente también tiene teléfono, éste adquiere un valor. En 2004, el mercado de la mensajería instantánea estaba copado por un puñado de empresas. Las tres redes principales controlaban más del 80 % del total y estaban en proceso de consolidación de sus ganancias de cuota de mercado a expensas de varias empresas más pequeñas.[7] La sabiduría popular nos decía que era casi imposible introducir una nueva red de mensajería instantánea en el mercado sin gastar una extraordinaria cantidad de dinero en marketing. La razón para esta creencia es simple. Debido al poder de los efectos de red, los productos de mensajería instantánea tienen elevados costes asociados al cambio de producto. Para pasar de una red a otra, los consumidores deberían convencer a sus amigos y colegas de cambiarse ellos también. El trabajo extra para los consumidores crea una barrera de entrada en el mercado de la mensajería instantánea: con todos los consumidores usando el producto de un competidor, no quedan consumidores a partir de los cuales preparar la conquista del mercado. En IMVU nos decidimos por una estrategia de crear un producto que combinara el atractivo de la mensajería instantánea para las grandes masas con un alto ingreso por cliente a través de los juegos y mundos virtuales en tres dimensiones (3D). Debido a la práctica imposibilidad de llevar una nueva red de mensajería instantánea al mercado, nos decidimos por crear un producto de mensajería instantánea complementario que operase dentro de las redes existentes. Así, los consumidores podrían adoptar los mundos virtuales de IMVU y la tecnología de comunicación de los avatares sin tener que cambiar de proveedor de mensajería instantánea, sin tener que aprender a usar una nueva interfaz

y, lo que es más importante, sin tener que llevarse a sus amigos con ellos. De hecho, pensamos que este último punto era esencial. Para que el producto complementario fuera útil, los consumidores deberían usarlo con sus amigos. Cada comunicación iría integrada con una invitación para unirse a IMVU. Nuestro producto sería inherentemente viral, se expandiría a través de las redes de mensajería instantánea como una epidemia. Para alcanzar este crecimiento viral era importante que nuestro producto complementario se apoyara en tantas redes de mensajería instantánea como fuera posible y funcionara en todo tipo de ordenadores.

### A SEIS MESES DEL LANZAMIENTO

A partir de esta estrategia, mis socios cofundadores y yo empezamos un período de intenso trabajo. Como director de tecnología, era responsabilidad mía, entre otras cosas, crear el software que tenía que servir de respaldo para la interoperabilidad de la mensajería instantánea en todas las redes. Mis socios y yo trabajamos durante meses, invirtiendo una locura de horas, luchando para conseguir dar a conocer nuestro primer producto. Nos pusimos una dura fecha límite de seis meses, ciento ochenta días, para lanzar el producto y atraer a nuestros primeros clientes. Era un calendario agotador, pero habíamos decidido sacar el producto a tiempo. El producto complementario era tan grande y complejo y tenía tantas partes que no estaban acabadas, que tuve que eliminar muchos detalles para tenerlo a tiempo. No me andaré con rodeos: la primera versión era terrible. Estuvimos una cantidad interminable de horas discutiendo qué errores de programación arreglábamos y con cuáles podíamos vivir, qué elementos eliminar y cuáles intentar meter. Fue una época maravillosa y terrible: teníamos mucha esperanza en las posibilidades de éxito y mucho miedo de las consecuencias de embarcarnos en un mal producto. Personalmente, estaba preocupado de que la mala calidad del producto pudiera manchar mi reputación como ingeniero. La gente pensaría que no sé cómo crear un producto de calidad. Todos temíamos manchar la marca IMVU; al fin y al cabo, estábamos cobrando dinero a la gente por un producto que no funcionaba demasiado bien. Todos nos imaginábamos los titulares de periódico condenándonos: «Unos empresarios ineptos crean un producto espantoso». A medida que se acercaba el día del lanzamiento, nuestros miedos aumentaron. En nuestra situación, muchos equipos de emprendedores cederían al miedo y pospondrían la fecha de lanzamiento. A pesar de que sentí ese impulso, estoy contento de que perseveráramos, puesto que los retrasos impiden que muchas startups reciban el feedback que necesitan. Nuestros fracasos previos nos hacían temer otro resultado de lanzar un mal producto, e incluso peor: crear algo que nadie quiere. Así que, con los dientes apretados y las disculpas a punto, dimos a conocer nuestro producto.

### LANZAMIENTO

Y entonces, ¡no pasó nada! Resultó que nuestros miedos eran infundados, porque nadie probó nuestro producto. Al principio me sentí aliviado, porque al menos nadie había descubierto lo malo que era, pero pronto esto nos produjo una gran frustración. Después de las horas que habíamos invertido en discutir sobre qué elementos incluir y qué errores arreglar, nuestra propuesta estaba tan desencaminada que los clientes ni siquiera lo probaban y, por lo tanto, no llegaban a descubrir lo malas que eran nuestras elecciones sobre el diseño. Los consumidores no se descargaban nuestro producto. A lo largo de las siguientes semanas y meses, trabajamos en mejorar nuestro producto. Conseguimos un flujo constante de clientes a través del registro online y el proceso de descarga. Tratamos

a cada cliente diario como un boletín de notas de la nueva marca que nos permitía saber qué tal lo estábamos haciendo. Finalmente descubrimos cómo cambiar el posicionamiento del producto para que los consumidores, como mínimo, se lo descargasen. Constantemente estábamos haciendo mejoras en la versión esencial del producto, arreglando los errores de programación e introduciendo nuevos cambios. Sin embargo, a pesar de nuestros esfuerzos, sólo pudimos convencer a un número penosamente pequeño de gente para comprar el producto. Visto en retrospectiva, una buena decisión que tomamos fue establecer objetivos claros sobre ingresos para esa primera época. En el primer mes pretendíamos obtener unos ingresos totales de 300 dólares y casi lo conseguimos. Pedimos (bien, rogamos) a muchos amigos y familiares que compraran el producto. Cada mes se iba incrementando nuestro objetivo de ingresos, al principio hasta 350 y después hasta 400 dólares. A medida que subía nuestro objetivo, las discusiones fueron en aumento. Pronto nos quedamos sin amigos ni familiares a quienes convencer; nuestra frustración se incrementó. Estábamos mejorando el producto día a día, pero el comportamiento de los consumidores no cambió: todavía no querían probarlo. Nuestro fracaso en los números nos empujó a acelerar los esfuerzos para llevar a los clientes a nuestra oficina con el objetivo de realizar entrevistas personales y pruebas de facilidad de uso. Los objetivos cuantitativos nos dieron la motivación necesaria para hacer indagaciones cualitativas y nos mostraron qué preguntas debíamos formular. Es una pauta que veremos a lo largo de este libro. Desearía poder decir que yo fui uno de los que se dio cuenta de nuestro error y sugirió la solución, pero no es verdad: yo fui el último en admitir nuestro problema. En resumen, todo nuestro análisis estratégico del mercado era erróneo. Nos dimos cuenta de ello empíricamente, a través de la experimentación, más que a través de grupos focales o investigación de mercado. Los consumidores no nos podían decir qué querían; la mayoría, al fin y al cabo, jamás había oído hablar de avatares en 3D. En cambio, podían darnos la respuesta a través de sus acciones o inacciones a medida que intentábamos mejorar el producto.

## HABLANDO CON LOS CLIENTES

Desesperados, decidimos hablar con algunos clientes potenciales. Los llevamos a nuestra oficina y les dijimos: «Pruebe este nuevo producto, se llama IMVU». Si era un adolescente, un usuario de mensajería instantánea o un usuario de las nuevas tecnologías, él o ella se sentía atraído por nuestra propuesta. En cambio, si era una persona tecnológicamente conservadora la respuesta era: «Bien, ¿qué quiere que haga?». No llegábamos a ninguna parte con el grupo de gente conservadora; pensaban que IMVU era demasiado raro. Imagínese a una chica de diecisiete años sentada con nosotros mirando este producto. Escoge su avatar y dice: «Esto es realmente divertido». Modifica su avatar, decidiendo qué aspecto va a tener. Entonces le decimos: «Muy bien, es el momento de bajarse el producto de mensajería instantánea complementario», y ella responde: «¿Qué es eso?». «Bien, es lo que opera con el usuario de mensajería instantánea.» Nos mira y piensa: «Jamás he oído hablar de eso, mis amigos jamás han oído hablar de eso, ¿por qué queréis que haga eso?». Requería mucha explicación; un producto de mensajería instantánea complementario no era una categoría de producto que existiera en su mente. Pero como estaba con nosotros en la sala, le podíamos explicar cómo hacerlo. Ella se lo descarga y entonces le decimos: «Bien, invita a alguno de tus amigos a chatear». Ella dice: «¡Ni hablar!». Le preguntamos: «¿Por qué no?». Ella nos contesta: «Todavía no sé si esta cosa mola. ¿Queréis que me arriesgue a invitar a uno de mis amigos? ¿Qué van a pensar de mí? Si es un asco van a pensar que soy un asco,

¿entendido?». Y le explicamos: «No, no, va a ser mucho más divertido una vez introduzcas a otra persona; es un producto social». Ella nos mira, con cara de suspicacia; esto significa que no hay trato. Por supuesto, la primera vez que me encontré con esta reacción dije: «Está bien, es sólo esta persona, mándala a casa y tráeme a otro». El segundo consumidor llega y dice lo mismo. Y el tercer consumidor llega y ocurre lo mismo. Empiezas a ver pautas y no importa lo testarudo que seas, hay algo que no funciona. Los clientes seguían diciendo: «Lo quiero usar yo solo. Lo quiero probar para ver si mola antes de invitar a un amigo». Nuestro equipo provenía de la industria del videojuego, así que entendíamos lo que eso significaba: modo un solo jugador. Así que creamos una versión para un solo jugador. Llevaríamos a nuevos clientes a nuestra oficina. Les personalizaríamos el avatar y les descargaríamos el producto igual que hacíamos antes. Entonces lo pondríamos en modo un solo jugador y les diríamos: «Juega con tu avatar y ponlo elegante; comprueba todos los movimientos que puede hacer». Seguido de: «Bien, lo has probado tú; ahora puedes invitar a tus amigos». Podías imaginarte lo que vendría a continuación. Te dirían: «¡Ni hablar! ¡Esto no mola!». Y les diríamos: «Bien, ¡te dijimos que esto no iba a molar! ¿Qué sentido tiene jugar solo con un producto social?». Bien, pensábamos que ganaríamos una medalla de oro por escuchar a nuestros clientes. Pero a nuestros clientes todavía no les gustaba nuestro producto. Nos mirarían y nos dirían: «Oye, viejo, no lo entiendes. ¿Qué sentido tiene invitar a mis amigos antes de saber si esto mola?». Seguía sin haber trato. Todavía más deprimidos, introdujimos un elemento llamado ChatNow que permitía pulsar un botón y ser emparejado aleatoriamente con otra persona del mundo virtual. La única cosa en común era que ambos pulsaban el botón en el mismo momento. De repente, en nuestro servicio de pruebas para clientes, la gente decía: «¡Esto es divertido!». Entonces les haríamos venir, les haríamos usar ChatNow y quizá conocerían a alguien que pensaría que molaba. Entonces dirían: «Este tío era estupendo; quiero añadirle a mi lista de amigos. ¿Dónde está mi lista de amigos?». Entonces le diríamos: «No, no quieres una lista de amigos nueva, quieres usar tu lista de amigos de AOL habitual». Recuerde, así pensábamos utilizar la interoperabilidad que nos llevaría a los efectos de red y al crecimiento viral. Entonces el cliente nos mira y nos pregunta: «¿Qué quieres que haga?». Y le diríamos: «Bien, dale a un extraño tu nick[8] del Messenger para que pueda añadirte a su lista de amigos». Podías imaginarte sus ojos abriéndose como platos y diciendo: «¿Me estás tomando el pelo? ¿Un extraño en mi lista de amigos del Messenger?». A lo que nosotros responderíamos: «Sí; en caso contrario tendrías que crear un nuevo usuario para tener una nueva lista de amigos». Entonces dirían: «¿Tienes idea de cuántos usuarios tengo?». «No. ¿Uno o dos, tal vez?» Éste es el número de usuarios que usamos los que estamos en la oficina. A lo que el adolescente diría: «¡Uso ocho!». No teníamos ni idea de cuántos usuarios había en los sistemas de mensajería instantánea en todo el mundo. Teníamos la errónea idea preconcebida de que es un problema aprender a usar un nuevo software y que es complicado mover a tus amigos a una nueva lista. Nuestros clientes nos mostraron que esta idea no tenía sentido. Queríamos dibujar diagramas en la pizarra que nos enseñaran por qué nuestra estrategia era brillante, pero nuestros clientes no entendían conceptos como los de efectos de red o costes de cambiar. Si intentáramos explicarles por qué debían comportarse como habíamos predicho, simplemente negarían con la cabeza, perplejos. Teníamos un modelo mental para explicar cómo usa la gente el software obsoleto y, finalmente, después de docenas de reuniones como aquéllas, empezamos a caer en la cuenta de que el concepto de mensajería instantánea complementaria estaba viciado desde el principio.[9] Nuestros clientes no querían un producto de mensajería instantánea

complementario; querían una red independiente. No consideraban que tener que aprender cómo usar un nuevo programa de mensajería instantánea fuera una barrera; al contrario, nuestros primeros usuarios emplearon diferentes programas de mensajería instantánea al mismo tiempo. A nuestros clientes no les intimidaba la idea de tener que llevarse a sus amigos a una nueva red; resultó que les divertía ese reto. Incluso más sorprendente, nuestra asunción de que los clientes querrían usar inicialmente el sistema de mensajería basado en avatares con sus amigos también era errónea. Querían hacer nuevos amigos, una actividad para la que los avatares en 3D eran especialmente útiles. Poco a poco, los consumidores despedazaron nuestra aparentemente brillante estrategia inicial.

## TIRANDO MI IDEA A LA BASURA

Quizá usted pueda simpatizar con nuestra situación y perdonarme el ser tan obstinado. Al fin y al cabo, tenía que tirar a la basura el trabajo que había estado haciendo durante los meses anteriores. Había trabajado como un loco en el software necesario para hacer que nuestro programa de mensajería instantánea pudiera operar con otras redes, que era el centro de nuestra estrategia inicial. Cuando llegó el momento de pivotar y abandonar esa estrategia inicial, casi todo mi trabajo, miles de líneas de código, quedó desbaratado. Me sentí defraudado. Era un devoto de los métodos de desarrollo de software más recientes (conocidos colectivamente como desarrollo ágil), que prometían contribuir a evitar el despilfarro de recursos en el desarrollo de producto. A pesar de eso, había cometido el mayor despilfarro de todos: había creado un producto que los consumidores se negaban a usar. Esto fue realmente deprimente. Viendo que mi trabajo había resultado un desperdicio de tiempo y energía, me pregunté: «¿La empresa estaría exactamente igual que si me hubiera pasado los últimos seis meses en la playa bebiendo algún cóctel de esos con sombrillita en el vaso? ¿Ha sido necesario? ¿Habría sido mejor si me hubiera quedado de brazos cruzados?». Tal como mencionaba al principio de este capítulo, siempre hay algún refugio para la gente que intenta justificar su propio fracaso. Me consolé diciéndome que si no hubiera creado este primer producto, incluyendo los errores, jamás habríamos descubierto toda esta importante información sobre los consumidores. Jamás habríamos sabido que nuestra estrategia era errónea. Hay algo de verdad en esa excusa: lo que aprendimos durante esos primeros meses críticos puso a IMVU en una senda que nos llevaría a nuestro gran éxito final. Durante un tiempo, este aprendizaje «de consolación» me hizo sentirme mejor, pero mi alivio duró poco. Había una pregunta que me molestaba: si el objetivo de estos meses era descubrir esa información sobre los consumidores, ¿por qué tardamos tanto tiempo? ¿Qué cantidad de nuestro esfuerzo contribuyó a las lecciones esenciales que necesitábamos aprender? ¿Podríamos haber aprendido estas lecciones antes si no nos hubiéramos centrado en mejorar el producto añadiendo elementos y solucionando errores?



## Valor vs. despilfarro

En otras palabras, ¿cuáles de nuestros esfuerzos estaban creando valor y cuáles eran un despilfarro? Esta pregunta es el centro de la revolución del Lean manufacturing; es la primera pregunta que cualquier industria Lean ha aprendido a formularse. Aprender cómo identificar el despilfarro y eliminarlo sistemáticamente ha permitido a las empresas Lean como Toyota dominar industrias enteras. En el mundo del software, las metodologías de desarrollo ágil que yo había aplicado hasta ese momento tenían sus orígenes en la ideología Lean. También estaban diseñados para eliminar el despilfarro. Aun así, esos métodos habían provocado que la mayoría de los esfuerzos de mi equipo fueran inútiles. ¿Por qué? La respuesta se me ocurrió a lo largo de los años siguientes. El pensamiento Lean define el valor como algo que proporciona un beneficio al consumidor; cualquier otra cosa es un despilfarro. En una empresa industrial, a los consumidores no les importa cómo se ensambla el producto, sólo si funciona. Pero en una startup, no se sabe quién será el consumidor y qué es lo que el consumidor encontrará valioso; esa gran incertidumbre es una parte esencial de la definición de startup. Me di cuenta de que, como startup, necesitábamos una nueva definición del valor. El progreso real que habíamos hecho en IMVU era que durante esos meses habíamos descubierto qué crea valor para los consumidores. Cualquier cosa que hubiéramos hecho durante esos meses que no hubiera contribuido a nuestro aprendizaje era una forma de despilfarro. ¿Habría sido posible aprender lo mismo con menos esfuerzo? Claramente la respuesta es sí. Por un lado, piense en todo el debate y la priorización de esfuerzos para decidir características del producto que los consumidores nunca descubrirían. Si hubiéramos lanzado el producto antes, nos habríamos ahorrado ese despilfarro. También tenga en cuenta todo el despilfarro causado por nuestras erróneas asunciones estratégicas. Creé interoperabilidad para más de una docena de usuarios y redes de mensajería instantánea. ¿Era necesario para probar nuestras asunciones? ¿Podíamos haber recibido el mismo feedback de nuestros clientes con la mitad de esas redes? ¿Sólo con tres? ¿Sólo con una? Partiendo de que los consumidores de todas las redes de mensajería instantánea encontraron que nuestro producto no era atractivo, el nivel de aprendizaje habría sido el mismo, pero el esfuerzo habría sido radicalmente menor. Aquí está la idea que me mantenía en vela durante la noche: ¿teníamos que haber dado soporte a alguna red? ¿Es posible que hubiéramos descubierto lo equivocadas que eran nuestras asunciones sin crear nada? Por ejemplo, ¿qué habría pasado si hubiéramos ofrecido a los clientes la oportunidad de descargarse nuestro producto a partir de una propuesta, sin crear nada? Recuerde, casi ninguno de nuestros clientes quería usar nuestro producto original, así que no habríamos tenido que disculparnos cuando no les hubiéramos podido enseñar nada. (Dese cuenta de que esto es diferente a preguntar a los clientes qué quieren. La mayoría de ellos no saben anticipadamente qué quieren.) Podríamos haber llevado a cabo el experimento ofreciendo a los consumidores la oportunidad de probar algo y midiendo entonces su comportamiento. Este tipo de experimentos mentales me molestaban porque socavaban la descripción de mi trabajo. Como jefe de desarrollo de producto, pensaba que debía asegurar la entrega a tiempo y la alta calidad de los productos. Pero ¿qué pasaba si la mayoría de las características del producto eran una pérdida de tiempo, qué debería hacer entonces? ¿Cómo podía evitar este despilfarro? He llegado a la conclusión de que el aprendizaje es la unidad esencial para medir el progreso de una startup. Aquel esfuerzo que no es necesario para saber qué quieren los consumidores puede eliminarse. Yo llamo a eso aprendizaje validado porque siempre se

puede demostrar a través de mejoras en los principales indicadores de la startup. Como hemos visto, es fácil engañarse a uno mismo sobre qué quieren los consumidores. También es fácil aprender cosas totalmente irrelevantes. Por lo tanto, el aprendizaje validado se respalda en datos empíricos que se obtienen de consumidores reales.

### **¿Dónde encontramos validación?**

Puedo dar fe de que cualquiera que fracase con una startup puede reivindicar que él o ella ha aprendido mucho de la experiencia. Pueden explicar una historia convincente. De hecho, en la historia de IMVU que les he contado, quizá ha echado algo en falta. A pesar de mi reivindicación de que aprendimos mucho en esos primeros meses, lecciones que nos llevaron a nuestro éxito final, no le he dado muestras que respalden esta afirmación. En retrospectiva, es fácil hacer este tipo de afirmaciones y que suenen creíbles (y usted encontrará algunas muestras más adelante), pero imagínenos durante los primeros meses de IMVU intentando convencer a los inversores, empleados, familiares y a la mayoría de nosotros de que no habíamos derrochado nuestro tiempo y recursos. ¿Qué prueba teníamos? En realidad, nuestras historias sobre fracasos eran entretenidas y teníamos teorías fascinantes sobre qué habíamos hecho mal y qué necesitábamos para crear un producto con más éxito. Sin embargo, no obteníamos pruebas hasta que no llevábamos estas teorías a la práctica y construíamos las nuevas versiones del producto que obtenían mejores resultados con los clientes actuales. Durante los meses siguientes empezó la verdadera historia de IMVU, no con nuestras asunciones y estrategias brillantes y con ideas astutas en la pizarra, sino con trabajo duro para descubrir qué era lo que realmente querían los consumidores y ajustando nuestro producto y estrategia para satisfacer esos deseos. Adoptamos la visión de que nuestro trabajo era encontrar una síntesis entre nuestra visión y lo que nuestros clientes aceptarían; no se trataba de capitular ante lo que los consumidores creían que querían, ni de decir a los consumidores lo que deberían querer. Cuando empezamos a entender a nuestros consumidores fuimos capaces de mejorar nuestros productos. A medida que lo hacíamos, los indicadores de nuestro negocio cambiaron. En esos primeros momentos, a pesar de nuestros esfuerzos por mejorar el producto, nuestros indicadores eran siempre los mismos. Tratábamos a los clientes diarios como un nuevo boletín de notas. Debíamos fijarnos en el porcentaje de nuevos consumidores que respondían frente al producto, es decir, que se lo descargaban y lo compraban. Cada día, solía comprar el producto el mismo número de clientes, y ese número estaba muy cerca de cero a pesar de las mejoras. Sin embargo, cuando pivotamos a partir de la estrategia inicial, todo empezó a cambiar. Con una estrategia mejor, nuestros esfuerzos de desarrollo de producto fueron mágicamente más productivos, no porque estuviéramos trabajando más duro sino porque lo hacíamos de una forma más inteligente, a partir de las necesidades reales de nuestros clientes. Los cambios positivos en los indicadores se convirtieron en la validación cuantitativa de que nuestro aprendizaje era real. Esto era muy importante, ya que podíamos mostrar a nuestros accionistas, empleados, inversores y a nosotros mismos, que estábamos haciendo un progreso genuino, no nos estábamos defraudando. También es la forma correcta de ver la productividad en una startup: no en términos de cuántas novedades estamos creando sino en términos de cuánto conocimiento validado estamos obteniendo con nuestros esfuerzos.[10] Por ejemplo, en uno de los primeros experimentos cambiamos totalmente nuestra página web, la página de inicio y la forma de registrarse para usar el producto, reemplazando las palabras «chat avatar» por «mensajes instantáneos 3D». Los nuevos consumidores se asignaban automáticamente entre estas

dos versiones del sitio web; la mitad veía una y la otra mitad, la otra. Éramos capaces de medir la diferencia en el comportamiento entre los dos grupos. No sólo era más probable que la gente del grupo experimental se registrase para usar el producto, sino que era más probable que se convirtieran en clientes de pago de largo plazo. También tuvimos muchos experimentos fallidos. Durante un período en que creíamos que los clientes no usaban el producto porque no entendían sus ventajas llegamos a pagar a agentes del servicio de atención al cliente para actuar como guías virtuales para los nuevos consumidores. Incluso después de desechar la estrategia del producto de mensajería instantáneo complementario, tardamos meses en entender por qué no había funcionado. Después de nuestro pivote y de muchos experimentos fallidos, lo comprendimos: los consumidores querían usar IMVU para hacer nuevos amigos online. Intuitivamente, nuestros consumidores aprovecharon algo de lo que nosotros tardamos en darnos cuenta. Todos los productos sociales online se centraban en la identidad de la vida real de los consumidores. La tecnología de los avatares de IMVU, sin embargo, era especialmente apropiada para ayudar a la gente a conocerse online sin comprometer su seguridad o abrirse al robo de identidad. Cuando formulamos esta hipótesis, nuestros experimentos obtuvieron mejores resultados. Siempre que cambiábamos el producto para hacer más fácil el encontrar y mantener nuevas amistades, nos dábamos cuenta de que los clientes se sentían más atraídos por él. Ésta es la verdadera productividad de la startup: saber sistemáticamente qué es lo que hay que crear. Éstos son sólo algunos de los centenares de experimentos que llevamos a cabo semana tras semana a medida que descubríamos qué consumidores usarían el producto y cómo. Cada pedazo de conocimiento que reuníamos nos sugería nuevos experimentos para llevar a cabo, algo que acercaba los indicadores a nuestro objetivo.

### **La audacia del cero**

A pesar del éxito inicial de IMVU, nuestras cifras todavía eran bastante bajas. Desgraciadamente, a causa de la forma tradicional en que se evalúan los negocios, es una situación peligrosa. La ironía es que a menudo es más fácil recaudar dinero o adquirir recursos cuando tienes cero beneficios, cero clientes y cero consolidación en el mercado que cuando tienes cifras pequeñas. El cero invita a la imaginación, pero los números pequeños invitan a preguntas sobre si las grandes cifras se materializarán en algún momento. Todo el mundo conoce (o cree que conoce) historias sobre productos que han alcanzado grandes éxitos de la noche a la mañana. Como no se ha hecho pública información alguna ni se han recogido datos, todavía es posible imaginar éxitos repentinos en el futuro. Los números pequeños son como una jarra de agua fría para esta esperanza. Este fenómeno crea un incentivo brutal: posponer la obtención de algún dato hasta que se está seguro del éxito. Por supuesto, tal y como veremos, este tipo de retrasos tienen el efecto desafortunado de reducir el feedback esencial e incrementar dramáticamente el riesgo de que la startup cree algo que nadie quiere. No obstante, sacar al mercado un producto y desearle lo mejor tampoco es un buen plan, porque ese incentivo es real. Cuando lanzamos IMVU ignorábamos este problema. Nuestros primeros inversores y asesores pensaron que era curioso que hubiéramos planificado un ingreso de 300 dólares al mes para los primeros meses. Tras varios meses con un ingreso que rondaba los 500 dólares al mes, algunos empezaron a perder la fe, igual que nuestros asesores, empleados e incluso nuestras esposas. De hecho, en algún punto, algunos inversores nos recomendaron que retirásemos el producto del mercado y volviéramos al modo invisible. Afortunadamente, cuando pivotamos y experimentamos, incorporando lo

que aprendíamos gracias a nuestros esfuerzos de desarrollo de producto y marketing, nuestras cifras empezaron a mejorar. Pero ¡no demasiado! Por un lado, éramos afortunados de ver una pauta de crecimiento que empezaba a parecerse al famoso palo de hockey. Por el otro, el gráfico subió hasta unos cuantos miles de dólares al mes. A pesar de ser prometedores, estos gráficos iniciales no eran suficientes por sí solos para combatir la pérdida de fe causada por nuestro fracaso inicial, y nos faltaba el lenguaje del aprendizaje validado para proporcionar un concepto alternativo para continuar. Éramos bastante afortunados de que algunos de nuestros primeros inversores entendieran su importancia y desearan mirar más allá de nuestros tristes números para ver el progreso real que estábamos haciendo. (Verá los mismos gráficos que ellos en el capítulo 7.) Sin embargo, podemos mitigar el despilfarro que se produce como consecuencia de la audacia del cero con el aprendizaje validado. Lo que debíamos demostrar era que nuestros esfuerzos en el desarrollo de productos nos estaban llevando a un gran éxito sin caer en la tentación de recurrir a los «indicadores vanidosos» y al «teatro del éxito», es decir, el trabajo que hacemos para que parezca que tenemos éxito. Podíamos haber probado trucos de marketing, comprar un anuncio en la Super Bowl o probar con unas relaciones públicas exuberantes para sacar jugo a nuestras cifras. Esto habría dado a los inversores la ilusión de consolidación en el mercado, pero sólo durante un breve período de tiempo. Finalmente, los aspectos fundamentales de la empresa ganarían y el impacto de las relaciones públicas pasaría. Porque el despilfarro de recursos valiosos en teatro en lugar de en progreso nos habría acarreado muchos problemas. Sesenta millones de avatares después, IMVU todavía sigue fuerte. Su herencia no es sólo un gran producto, un equipo fantástico y unos resultados financieros prometedores, sino toda una nueva forma de medir el progreso de las startups.

### **Lecciones a partir de IMVU**

He tenido muchas oportunidades para explicar la historia de IMVU como un caso de negocio desde que la Stanford's Graduate School of Business escribió un estudio oficial sobre los primeros años de IMVU.[11] El caso forma parte del currículum sobre espíritu empresarial en muchas escuelas de negocios, incluyendo la Harvard Business School, donde trabajé haciendo la residencia. También he explicado estas historias en incontables grupos de trabajo, seminarios y conferencias. Cada vez que explico la historia de IMVU, los estudiantes tienen una tentación irresistible de centrarse en la táctica que ilustra: lanzar un primer prototipo de baja calidad, cobrar a los clientes desde el primer día y usar objetivos de ingresos bajos como forma de llevar a cabo la evaluación. Son técnicas útiles, pero no es la moraleja de la historia. Hay demasiadas excepciones. No todos los tipos de consumidores aceptarán un prototipo de baja calidad. Si los estudiantes son más escépticos, pueden discutir que las técnicas no pueden aplicarse a su industria o situación, que funcionaron sólo porque IMVU es una empresa de software, un negocio de internet o una aplicación cuya misión no es crucial. Ninguno de estos mensajes es especialmente útil. El método Lean Startup no es una colección de tácticas individuales. Son unos principios para abordar la cuestión del desarrollo de un nuevo producto. La única manera de encontrar el sentido a sus recomendaciones es entender los principios subyacentes con los que trabaja. Como veremos en los capítulos siguientes, el modelo del método Lean Startup se ha aplicado a una amplia variedad de negocios e industrias: industria, tecnología sostenible, restaurantes e incluso lavanderías. Las tácticas que aparecen en la historia de IMVU pueden o no tener sentido en un negocio particular. En cambio, el único camino que seguir es aprender a ver cada startup, en

cualquier sector, como un gran experimento. La pregunta no es: «¿Puede crearse este producto?». En la economía moderna, se puede crear casi cualquier producto que se pueda imaginar. Las preguntas más pertinentes son «¿Debería crearse este producto?» y «¿Podemos crear un modelo de negocio sostenible partiendo de este conjunto de productos y servicios?». Para responder a estas preguntas, debemos encontrar un método para desglosar el plan de negocio en sus componentes y probar cada parte empíricamente. En otras palabras, necesitamos un método científico. En el modelo del método Lean Startup, cada producto, característica, campaña de marketing, todo lo que hace la startup, se concibe como un experimento diseñado para alcanzar el aprendizaje validado. Y este enfoque experimental funciona en todas las industrias y sectores, tal y como veremos en el capítulo 4.