

DEL AUTOR DEL BESTSELLER *EL MÉTODO LEAN STARTUP*

ERIC RIES

EL CAMINO HACIA EL LEAN STARTUP

Cómo aprovechar la visión **emprendedora** para transformar
la cultura de tu **empresa** e impulsar el **crecimiento** a largo plazo

Prologado y editado por **Javier García** y **José Antonio de Miguel**

DEUSTO

El camino hacia el Lean Startup

Cómo aprovechar la visión emprendedora para
transformar la cultura de tu empresa e impulsar el
crecimiento a largo plazo

ERIC RIES

Traducido por Carla López Fatur



EDICIONES DEUSTO

Título original: *The Sstartup Way*

Publicado por Currency, sello editorial de Crown Publishing Group, división de Penguin Random House LLC, Nueva York, 2017

© 2017 Eric Ries

© de la traducción Carla López Fatur, 2018

© Centro Libros PAPF, S.L.U., 2018

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-2919-6

Depósito legal: B. 6.331-2018

Primera edición: abril de 2018

Preimpresión: pleka scp

Impreso por Romanyà Valls, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91.702.19.70 / 93.272.04.47.

I

Respetar el pasado, inventar el futuro: la creación de la empresa moderna

Cuando años atrás empecé a trabajar por primera vez con General Electric, mantuve una conversación con Jeff Immelt, el consejero delegado de la empresa. Aquel día dijo algo que se me ha quedado grabado: «Nadie quiere trabajar en una empresa anticuada. Nadie quiere comprar los productos de una empresa anticuada. Y nadie quiere invertir en una empresa anticuada».

A continuación tuvo lugar un profundo debate sobre las características que hacen que una empresa sea realmente moderna. ¿Cómo la reconoces cuando la ves?

Le pedí a Jeff que imaginara lo siguiente: Si yo eligiera un empleado al azar, de cualquier nivel, departamento o región, y ese empleado tuviera una idea absolutamente brillante que abriera una fuente de crecimiento radicalmente nueva para la empresa, ¿qué tendría que hacer ese empleado para llevar su idea a la práctica? ¿Dispone la empresa de un proceso automático para probar una idea nueva y determinar si realmente merece la pena? ¿Dispone la empresa de las herramientas de gestión necesarias para ampliar esa idea a fin de que genere el máximo impacto, aun cuando no se ajuste a ninguna de las líneas de negocio actuales?

Eso es lo que hace una empresa moderna: aprovecha la creatividad y el talento de todos y cada uno de sus empleados.

La respuesta de Jeff fue directa: «Ése debería ser el tema de tu próximo libro».

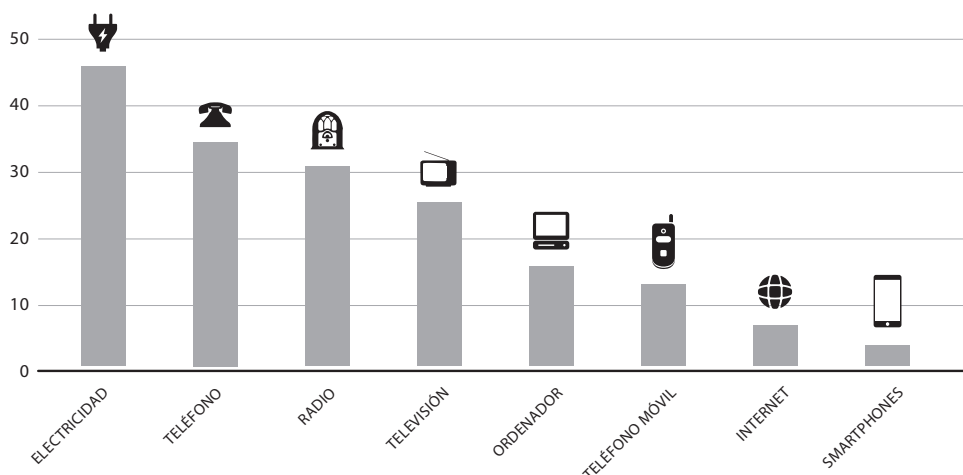
EL MERCADO DE LA INCERTIDUMBRE

Creo que la mayoría de los líderes empresariales reconocen que los desafíos cotidianos que comporta el desempeño de la actividad principal dejan poco tiempo y energía para aprovechar y probar nuevas ideas. Es lógico, puesto que las empresas de hoy en día operan en un contexto bastante distinto al de sus predecesoras. En los últimos años, he tenido el privilegio de conocer a miles de directores de todo el mundo. Una y otra vez, he sido testigo de su candente preocupación por la imprevisibilidad del mundo en que vivimos. Éstos son los motivos de preocupación más habituales que llegan a mis oídos:

1. La globalización y el surgimiento de nuevos competidores mundiales.
2. «El software se está comiendo el mundo» y la forma en que la automatización y la tecnología de la información (TI) parecen destruir los «fosos» competitivos de empresas que en el pasado fueron capaces de establecerse en torno a sus productos y servicios.
3. La rapidez de la evolución tecnológica y del cambio de preferencias de los consumidores.
4. La cantidad ingente de nuevas startups con elevado potencial de crecimiento que se incorporan a todos los sectores, aun cuando la mayoría de ellas fracasan.

Y éstos son sólo algunos ejemplos de las fuentes de incertidumbre externas a las que se enfrentan hoy los directores. Cada vez más, se los presiona para que siembren más incertidumbre: ya sea mediante el lanzamiento de productos nuevos e innovadores, la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento o la entrada en nuevos mercados.

ACELERACIÓN DE LA ADOPCIÓN TECNOLÓGICA



Años transcurridos hasta que una nueva tecnología es adoptada por el 25 por ciento de la población de Estados Unidos.

Fuente: Censo de Estados Unidos, *The Wall Street Journal*.

Es importante entender esto como el cambio que realmente es. Durante la mayor parte del siglo XX el crecimiento de la mayoría de las industrias estaba limitado por la capacidad. Entonces se consideraba una obviedad absoluta lo que cualquier empresa habría hecho si hubiera tenido capacidad adicional: aumentar la producción y luego venderla. Los «nuevos productos» consistían principalmente en variaciones de los productos que la empresa ya fabricaba. El «nuevo crecimiento», por lo general, implicaba reforzar la publicidad para que los productos existentes llegaran a otros públicos. Las bases de la competencia radicaban sobre todo en el precio, la calidad, la variedad y la distribución. Las barreras de acceso eran considerables, y cuando los competidores aparecían en escena, entraban en el mercado y crecían con relativa lentitud en comparación con los parámetros actuales.

Hoy, las comunicaciones globales permiten inventar y fabricar nuevos productos en cualquier parte del mundo, y que los consumidores puedan descubrirlos a un ritmo sin precedentes.

Más aún, los particulares y las pequeñas empresas disponen de un acceso sin precedentes a estos nuevos sistemas globales, que antes se limitaba a un número reducido de propietarios de capital.

Este sistema ha revolucionado la vieja máxima de Karl Marx. Lo que él llamó «medios de producción» hoy puede alquilarse. En la actualidad es posible alquilar cadenas de suministro globales a un precio apenas superior al coste marginal de los productos subyacentes que producen. Esto reduce drásticamente los costes de capital inicial necesarios para probar algo nuevo.

Asimismo, la base de competencia está cambiando. Hoy los consumidores tienen más opciones y son más exigentes. Las tendencias tecnológicas recompensan a las empresas de mayor alcance otorgándoles un poder casi monopolístico. La base de competencia a menudo radica en el diseño, la marca, el modelo de negocio o la plataforma tecnológica.

LA CARTERA DE GESTIÓN

Éste es el contexto en el que funciona la empresa moderna. Hay una miríada de empresas que aún fabrican productos básicos. Sin embargo, éstas suelen necesitar nuevas fuentes de crecimiento que sólo la innovación puede proporcionar, lo cual tiene repercusiones reales en lo que yo llamo la cartera de gestión de una empresa. Las mejoras graduales o las variaciones de productos existentes constituyen inversiones relativamente previsibles, al igual que ocurre con las mejoras de procesos destinadas a aumentar la calidad y los márgenes. En estos casos, las herramientas de gestión tradicional —desde las previsiones hasta los típicos objetivos de rendimiento— funcionan bien.

Sin embargo, para otras partes de la cartera de gestión, donde se intenta dar un salto innovador, las herramientas tradicionales de gestión no funcionan. La mayoría de las empresas no han sabido con qué reemplazarlas, hasta ahora.

POR QUÉ LAS HERRAMIENTAS TRADICIONALES DE GESTIÓN LUCHAN CONTRA LA INCERTIDUMBRE

Hace unos años compré uno de los clásicos de la gestión empresarial, *Mis años en la General Motors* (Universidad de Navarra, 1979), de Alfred Sloan, publicado originalmente en 1963. En el libro, Sloan cuenta que en 1921 General Motors se quedó prácticamente sin efectivo. ¿El motivo? No se trató de una catástrofe devastadora ni tampoco de un escándalo de malversación de fondos. No, sencillamente compraron materiales en exceso y cargaron sobremanera el inventario por valor de varios centenares de millones de dólares (¡en dólares de la década de los veinte!), sin percatarse de que ese año la economía en general se estaba contrayendo y que la demanda sería escasa en 1920-1921.

Después de rescatar la empresa adoptando medidas de emergencia, Sloan dedicó varios años a la búsqueda de un nuevo principio de gestión a fin de evitar que ese tipo de problema se repitiera. Al final, llegó a un gran descubrimiento, lo que él llamó «la clave del control coordinado de las operaciones descentralizadas».

El sistema estaba basado en cálculos rigurosos, para los directores de cada división, del número exacto de coches que General Motors tenía que vender en un año «ideal». Utilizando esos cálculos junto con una serie de objetivos internos y factores macroeconómicos externos, la empresa hacía una previsión del número de coches que tenía que vender por división. Los directores cuyas ventas superaban el número previsto se ganaban un ascenso. Una vez puesto en marcha, el sistema cumplía la función de evitar errores de cálculo y, por tanto, el derroche de recursos que había tenido lugar anteriormente en la empresa.

La innovadora estructura de Alfred Sloan se convirtió en la base de la gestión general del siglo xx. Sin ella resulta imposible gestionar una empresa multinacional, multiproducto y multidivisión, y sus cadenas de suministro. Se trata de una de las ideas más revolucionarias de los últimos cien años que sigue utilizándose ampliamente en la actualidad. Todo el mundo sabe a qué atener-

se: supera las previsiones de venta, las acciones suben y te ascenden. Pero ¡pobres de aquellos que no igualen las previsiones!

No obstante, cuando leí por primera vez este relato, esto es lo que me rondaba la cabeza:

¿Me estás diciendo que...

hubo una época...

en que la gente hacía previsiones...

y se cumplían?

Más aún, ¿las previsiones eran tan precisas que podían utilizarse como un sistema justo para determinar quién ascendía y quién no? Como emprendedor, jamás he vivido algo semejante.

Las startups con las que siempre he trabajado, las que conocí en Silicon Valley, no podían realizar previsiones precisas porque carecían de cualquier tipo de historial operativo. Puesto que desconocían su producto y su mercado —y en algunos casos, hasta la funcionalidad de la tecnología en sí—, era totalmente imposible realizar una previsión exacta.

No obstante, las startups también elaboran previsiones, sólo que no son exactas.

Al inicio de mi carrera, supe por qué siempre había hecho previsiones para mi negocio: sin ellas es imposible recaudar fondos para una startup. Creía que las previsiones representaban una especie de ritual *kabuki* en que los emprendedores exhibían su fortaleza ante los inversores y les mostraban la cantidad de sufrimiento en forma de hojas de cálculo que podían tolerar. Se trataba de un ejercicio de imaginación motivado por nuestro afán de presentar un resultado remotamente factible para una idea que —por lo general, en ese momento— no había sido probada.

Sin embargo, al final descubrí que algunos inversores se *creían* realmente las previsiones. Incluso intentaban utilizarlas como instrumento de rendición de cuentas, igual que Alfred Sloan. Si la startup no igualaba las cifras del plan de negocio original, los inversores lo tomaban como un indicio de mala ejecución. Como emprendedor, esta reacción me parece desconcertante. ¿Acaso no sabían que todas las cifras eran inventadas?

Más tarde en mi carrera, entablé amistad con más directores que desempeñaban puestos corporativos tradicionales e intenta-

ban fomentar la innovación. Cuantos más innovadores corporativos conocía, más oía hablar de la fe que sus jefes depositaban en las previsiones como herramienta de rendición de cuentas para los empleados, incluso para los altos directivos que desde luego (pensé) sabían más que nadie. El «plan de fantasía» de la presentación original suele ser demasiado optimista para usarlo como una previsión real. Sin embargo, como no disponen de otros sistemas, los directores tienen que aferrarse a algo. A falta de alternativas, recurren a las previsiones: aun cuando son inventadas.

Es probable que ya te hayas formado una idea del problema: seguimos utilizando un sistema de rendición de cuentas antiguo, que fue creado en un momento y un contexto muy distintos de los actuales, en situaciones en que no funciona. A veces, el hecho de no cumplir las previsiones implica mala ejecución por parte del equipo. No obstante, otras veces implica que la previsión en sí era pura fantasía. ¿Cómo diferenciar entre ambos?

¿CÓMO GESTIONAR EL FRACASO?

Sin duda has oído hablar de Seis Sigma, una de las transformaciones empresariales más famosas de la historia de la gestión. Implantado en General Electric en 1995 por el consejero delegado Jack Welch, Seis Sigma es un proceso para el desarrollo y la fabricación de productos casi perfectos. *Sigma* es un término estadístico que mide el grado de desviación en que un determinado proceso se aleja de la perfección. Para que un proceso alcance la meta de Calidad Seis Sigma, éste debe generar un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades, es decir, como mucho ha de ser defectuoso en un 0,0000034 por ciento. Welch introdujo el proceso en General Electric con la finalidad de que toda la empresa alcanzara la meta de Calidad Seis Sigma en cinco años, alegando que «la calidad realmente puede convertir a General Electric, una de las mejores empresas, en la mejor empresa del mundo por excelencia».

Mientras recorría General Electric formando a ejecutivos, surgieron varios interrogantes, tanto por parte de los defensores

como de los escépticos de Seis Sigma, con respecto a las probabilidades de que FastWorks se convirtiera en el próximo «gran éxito» de la empresa. ¿Dejaba obsoleta la capacitación en Seis Sigma? Si la idea consistía en que FastWorks funcionara a la par de Seis Sigma, ¿cómo saber cuándo usar uno u otro? ¿Acaso las certificaciones y los niveles del Lean Startup eran similares a los cinturones de colores de Seis Sigma?

Un día, durante una reunión que mantuve con un cinturón negro de Seis Sigma de uno de los negocios de General Electric —que era bastante escéptico—, me distraje al descubrir sobre su escritorio una taza con la frase «Fracasar no es una opción». «Nadie del mundo de las startups podría tener una taza como ésa —pensé—: sería ridículo». Mi experiencia está repleta de situaciones en que la realidad demostró ser demasiado imprevisible como para evitar el fracaso.

Pensé en los emprendedores más exitosos que conozco. ¿Qué dirían sus tazas? Me decanté por esta frase: «Todos los días desayuno fracasos».

El conflicto entre estos dos lemas constituye un excelente punto de partida para comprender no sólo por qué a las startups les ha costado tanto adoptar los métodos tradicionales de gestión —y a la inversa—, sino también lo que los une. Hubo una época en la que fabricar productos de alta calidad a gran escala dentro del plazo y el presupuesto previstos constituía uno de los mayores desafíos del momento. Para dotar de calidad a los productos de adentro hacia fuera había que dominar la nueva ciencia estadística de la variación, y posteriormente crear herramientas, metodologías y programas de capacitación para ponerla en práctica. La estandarización, la producción en serie, la producción ajustada (o lean) y Seis Sigma son todos frutos de este triunfo conceptual conseguido con gran esfuerzo.

Todos esos métodos presuponen que es posible evitar el fracaso mediante la preparación, planificación y ejecución diligentes. Sin embargo, el componente *startup* de la cartera de gestión pone en tela de juicio este supuesto. Teniendo en cuenta que algunos proyectos no cumplen las previsiones por su elevado nivel de incertidumbre subyacente, ¿cómo rinden cuentas los directores?

CAMBIAR LA MANERA DE «CRECER» DE LAS EMPRESAS

Aditya Agarwal, que trabajó en Facebook en los primeros años de la empresa, cuando la plantilla aumentó de diez empleados a dos mil quinientos, hoy es vicepresidente de ingeniería de Dropbox. Así es como él percibe el dilema empresarial:

Uno de los motivos por los que resulta complicado crear cosas nuevas en empresas de mayor envergadura radica en que la gente no tiene el modelo mental de «mi trabajo en realidad consiste en aprender». El modelo mental predominante es convertirse en el mejor haciendo algo en concreto y luego se espera que sigas haciendo lo mismo. Sí, hay un aprendizaje progresivo, pero se trata de perfeccionar tu trabajo más que de impulsarlo. Incluso las empresas que han lanzado un buen producto no saben muy bien cómo volver a hacerlo.

Uno creería que una startup innovadora y puntera como Dropbox, fundada en 2007 y en el momento de redactar estas líneas valorada en 10.000 millones de dólares, con 500 millones de usuarios y casi 1.500 empleados en todo el mundo, sortearía fácilmente el problema de replicar una estructura anticuada, ¿verdad? Al fin y al cabo, salió al mercado con un producto que nadie sabía siquiera que fuera necesario, y terminó siendo un éxito rotundo.

No obstante, también Dropbox se ha enfrentado a algunas de las dificultades que por lo general asociamos con empresas más tradicionales y consolidadas. ¿Por qué? Porque en el curso de su tremendo y rapidísimo crecimiento la empresa se construyó sobre un modelo conocido. De esta manera, perdió algunos de sus primeros principios sobre la mentalidad del producto que posibilitaron el éxito inicial. Los lanzamientos de sus nuevos productos estrella, Mailbox y Carousel, fueron, en palabras de Agarwal, «decepcionantes. No tuvieron la repercusión masiva que queríamos y terminamos prescindiendo de ellos». En Dropbox saben cuál fue el motivo de esos fracasos. En palabras de Agarwal: «No

obtuvimos suficiente *feedback* relevante de los usuarios. Creábamos sin parar, pero no escuchamos lo suficiente».

La diferencia entre Dropbox y otras empresas de legado más consolidadas radicó en que el núcleo de la empresa conservaba su original y eficaz método para probar, comercializar y desarrollar nuevas ideas. «Fue la experiencia más dolorosa por la que ha pasado la empresa —comenta Agarwal—, pero también la más importante y gratificante. Nos enseñó mucho acerca de los errores que cometimos durante la creación de nuevos productos. Es importante aceptar el dolor, llevar a cabo una autopsia y aprender. Ésa es la manera de mejorar y de fortalecerse.»

Tras implementar una serie de cambios, algunos de los cuales describiré en otro capítulo, lanzaron al mercado Dropbox Paper, una nueva herramienta de colaboración y comunicación de la plataforma basada en el aprendizaje de intentos anteriores. En enero de 2017, Dropbox Paper se lanzó a nivel mundial en veintuna lenguas.

Como explica el director de producto Todd Jackson: «Lanzar productos nuevos es una disciplina aparte». Ser consciente de la necesidad de proteger y fomentar el crecimiento de un producto existente y al mismo tiempo poder experimentar con productos nuevos es un aspecto fundamental para triunfar en el siglo XXI, y uno de los pilares de la empresa moderna.

EL PAPEL DE LOS LÍDERES

Hace unos años contesté preguntas en una reunión informativa celebrada en una startup «unicornio» —empresas valoradas en más de 1.000 millones de dólares— que había crecido rápidamente y superaba los mil empleados. Pese a que la empresa llevaba pocos años funcionando y disponía de tecnología de vanguardia, sus prácticas de gestión eran definitivamente convencionales. La reunión informativa se enfocó sobre todo en estas preguntas: ¿Qué le pasó a nuestro ADN startup? ¿Por qué nuestra velocidad y agilidad han caído tanto en este último tiempo? ¿Cómo podemos recuperarlas?

Al final de la sesión, la fundadora, frustrada, me describió su dilema como sigue: Un equipo le había presentado una idea que quería probar. Aunque entonces ella llevaba las riendas de una organización muy grande, en el fondo seguía siendo una emprendedora. Así pues, asignó fondos al equipo, dejó que los integrantes trabajaran en el proyecto y ella retomó su labor cotidiana de gestión. El nuevo equipo la mantenía al tanto periódicamente, como hacía el resto de los equipos, y todo parecía marchar sobre ruedas. Seis meses después decidió visitar al equipo para ver la evolución de su trabajo y descubrió que no habían despedido ni un solo producto. Aún no tenían clientes, y la fabricación del producto estaba a medias porque el proceso se había complicado mucho más de lo previsto.

El equipo alegó un millón de excusas sobre lo que había ocurrido: falta de recursos, la necesidad de anticipar otra decena de problemas que podían presentarse en el futuro, la necesidad de crear una estructura de apoyo, etc. Se trataba de un típico caso de arrastramiento de alcance, ya que el equipo añadía cada vez más características «esenciales» al producto. La fundadora no entendía qué había fallado. ¿Por qué nadie dijo nada? ¿Por qué su equipo no lo consideraba un desastre? La respuesta radicaba en que los integrantes del equipo no rendían cuentas de una manera que reflejara realmente los avances (o para el caso, su ausencia).

Esto me brindó la oportunidad de preguntar a la fundadora qué habrían dicho los primeros inversores si ella hubiera esgrimido esas mismas excusas. «Habrían volado, o alguien habría dicho: “Muy bien, pero no tienes tiempo para hacer una decena de cosas. Tienes tiempo para hacer bien una sola cosa. No dispones de los recursos para crear todo lo demás. Tienes que crear lo que realmente necesitas en este momento. Puedes inventar las excusas que quieras para justificar la falta de clientes, pero los clientes son como el oxígeno: sin ellos no puedes sobrevivir”.»

Fue una situación extraña. La consejera delegada y fundadora estaba acostumbrada a verse como la valiente protagonista del clásico relato emprendedor. Los inversores y asesores no eran más que actores secundarios. Sin embargo, tenía que aprender a

considerarse una inversora entre los emprendedores que trabajaban para ella. Ella era la responsable de crear un programa para secundar los esfuerzos de los emprendedores y de definir los hitos y mecanismos para medir los resultados de su trabajo, y ahí había fallado. Al examinar la situación desde esta nueva perspectiva, se dio cuenta de que tenía que redefinir su papel. Cuando lo hubo hecho, mantuvimos una fascinante conversación sobre quiénes eran los emprendedores de la empresa y cómo podía apoyarlos.

BENEFICIARSE DEL FRACASO: EL CASO DE AMAZON

Algunas empresas, por supuesto, ya funcionan de esta manera: son las que gozan de mayor éxito en la economía actual, porque saben cómo pensar a largo plazo aun cuando actúan con celeridad y miden los resultados sobre la marcha. Piensa, por ejemplo, en el teléfono Amazon Fire. En cuatro años, el proyecto pasó de una idea detallada en un ambicioso esbozo de comunicado de prensa a ser prácticamente una desilusión universal poco después de su lanzamiento en verano de 2014. Con un precio de venta inicial de 199 dólares, el teléfono Fire en poco tiempo comenzó a venderse a 0,99 dólares y, hacia el siguiente invierno, la empresa sufrió una depreciación de 170 millones de dólares, en gran parte por los teléfonos que no pudo vender. Allí donde una empresa más convencional hubiera despedido gente y socavado la moral de todos, Amazon aprovechó la oportunidad para aprender y reorganizarse. Como expresó entonces Jeff Bezos:

He hecho miles de millones de dólares de fracasos en Amazon.com. Lo digo literalmente. No son para nada divertidos, pero tampoco importantes. Lo importante es que las empresas que no aceptan el fracaso o no siguen experimentando al final adoptan una postura que lo único que les permite hacer es apostar por un milagro al final de su existencia corporativa. No creo en las apuestas que se juegan la empresa.

En lugar de cerrar Lab126 (el equipo que diseñó el teléfono Fire) y despedir a los creadores del teléfono, Amazon les asignó otros proyectos: las tabletas, los altavoces Echo, el asistente de voz Alexa y muchos otros productos que veremos en el futuro. Entretanto, además de crear nuevos productos, la empresa incursionaba en el reparto de comida a domicilio, la creación de contenido original de televisión y el desarrollo de su propia línea de artículos para bebés. «Hay muchas formas de verlo, pero la realidad es que Amazon es un conjunto de varias empresas e iniciativas —afirmó Bezos ese año—. Es como si hace veinte años hubiéramos abierto un puesto de limonada, y con el tiempo ese puesto fuera muy rentable; pero también decidimos hacer uso de nuestras habilidades y los activos que hemos adquirido para abrir un puesto de hamburguesas y un puesto de frankfurts: estamos invirtiendo en nuevas iniciativas.»

Incluso en situaciones en las que no se puede prever, siempre se puede planificar. Sea cual fuese el plan de negocio original del teléfono Fire, es evidente que el plan no contemplaba ese desenlace. Pero con la fabricación del teléfono la empresa asumió un riesgo que le concedió un margen de reacción cuando las cosas no salieron como esperaba. Precisamente esa visión a largo plazo —la comprensión de que la limonada misma a la larga podría dejar de ser un éxito en ventas y ser reemplazada por otro producto—permite la creación de una cartera de experimentos.

UN ENFOQUE EN EL LEGADO

La mayoría de las empresas se esfuerzan por hacer frente a esta nueva realidad. Pero no porque en las organizaciones no abundan las personas inteligentes y ambiciosas, sino porque carecen de las herramientas para aprovecharlas.

Para muchos directores de empresas consolidadas esto supone la adquisición de nuevas habilidades. Algo que es cierto incluso para los directores que son emprendedores consumados, porque implica asumir un nuevo papel. Se trata de una experiencia

organizaciones y el liderazgo que puede convertirse en la base del crecimiento y la innovación del siglo XXI. En pos de este objetivo, sería un disparate tirar por la borda las lecciones de gestión aprendidas con tanto esfuerzo en el pasado. Aún más disparatado sería quedarse atrapado en ideologías pasadas frente al cambio y la disrupción. Al contrario, es hora de empezar a construir sobre ellos.

EL SISTEMA FALTANTE

La primera vez que recibí una invitación de Toyota para participar en una de sus reuniones debo admitir que estaba un poco nervioso. Para alguien que escribe sobre procesos lean, Toyota tiene un estatus casi mítico, puesto que fue la primera empresa en implantar los principios lean a gran escala. Denominé Lean Startup a la teoría que redacté en 2011 como un merecido homenaje a la deuda intelectual que contraje con Toyota y la anterior generación de pensadores lean, una deuda que se mantiene a lo largo de este volumen, cuyo título está inspirado en la magistral obra *Las claves del éxito de Toyota* (Gestión 2000, 2010), de Jeffrey Liker. Con *El método Lean Startup* quise demostrar que las ideas lean pueden aplicarse a un nuevo campo —el terreno emprendedor de incertidumbre extrema— y adquirir mayor relevancia para la nueva generación de directores. (Si no estás familiarizado con *El método Lean Startup*, no te preocupes: repasaremos las conclusiones más importantes en el capítulo IV.)

Teniendo en cuenta el estatus y el rendimiento empresarial legendarios de Toyota, hubiera sido perfectamente comprensible que rechazaran *El método Lean Startup* por tratarse de algo que «no inventamos nosotros». Desde luego mi falta de experiencia industrial o de capacitación formal en «el método Toyota» podía dar que pensar. Sin embargo, la cultura de Toyota es muy abierta, y nunca surgieron estos temas. Mientras trabajábamos juntos, varias personas de la empresa revelaron por qué creían que podía ser beneficioso incorporar el Lean Startup al Sistema de Producción de Toyota (SPT).

surrealista que conlleva el abandono de hábitos y pautas que les sirvieron en otros momentos de sus carreras.

Cuando converso con directores que están haciendo esta transición, hay un concepto que me parece muy útil: el legado. Muchos hemos heredado la organización donde trabajamos de una generación anterior de directores. Esto es cierto para los gobiernos y las empresas mundiales como General Electric, pero también para cualquiera que no sea el fundador original de la organización donde trabaja. De modo que cabe preguntarse: ¿Queremos legar a la próxima generación de directores una organización más fuerte que la que hemos heredado nosotros? ¿Cuál queremos que sea nuestro legado?

Estas preguntas no están dirigidas únicamente a las empresas consolidadas más antiguas. Una de mis anécdotas preferidas de Sheryl Sandberg, la dinámica directora de operaciones de Facebook, surge a raíz de una reunión en la que los empleados se quejaron de la «injusticia» de que su desempeño se evaluara en función del éxito de los proyectos en los que participaban, en vez de en las aportaciones individuales a esos proyectos.

Sandberg tomó nota, pero su respuesta me ha acompañado durante años. Pidió a los empleados que pensaran en una de sus empresas favoritas que hubiera sufrido un deterioro. Kodak, por ejemplo, o RIM. Imagínate a los empleados de esa empresa sentenciada durante los meses y años previos a la debacle. Piensa en las personas que recibieron comentarios positivos, que ascendieron, que cobraron incentivos por sus magníficas contribuciones..., todo mientras la empresa sufría una vil derrota. ¿Realmente quieres ser uno de esos directores?

Cuanta más experiencia tienen los directores con los que converso, mayor es la importancia que cobra esta pregunta. Muchos directores ya han disfrutado de grandes éxitos profesionales y económicos, de hecho así es cómo llegaron a ser directores de nivel superior. Y pese a que aún tienen energía y ambición de hacer más, también son capaces de contemplar su labor desde el prisma a largo plazo de la trayectoria de la organización.

El objetivo final de este proceso consiste en elaborar una verdadera síntesis: una forma novedosa y moderna de pensar en las

Toyota se ha convertido en el líder mundial de la fabricación de productos en serie de alta calidad, en el plazo y presupuesto previstos, y con los costes más competitivos del sector. La empresa ha creado innovaciones muy exitosas, como la tecnología de conducción híbrida del Prius, pero en la época en que asistí a la reunión, no habían tenido el mismo éxito con la incorporación de plataformas digitales innovadoras a sus productos. Con la evolución de las preferencias de los consumidores y la tecnología de los vehículos autónomos, esto amenazaba con convertirse en una vulnerabilidad que definiera a la empresa.

Para la aprobación del proyecto original (que describiré en el capítulo VI), me reuní con directores de todos los niveles jerárquicos de la empresa, y al final mantuve una reunión con uno de los principales directores de nivel superior de Toyota, Shigeki Tomoyama (entonces director de Tecnología de la Información y de los grupos de Sistemas y Tecnologías de la Información). Al igual que otros directivos de Toyota, Tomoyama pasa la mayor parte del tiempo viajando para observar de primera mano lo que ocurre en el vasto imperio de la empresa. Seguro que puedes imaginarte la situación cuando vino a verme. Fiel al tradicional estilo japonés, Tomoyama llegó acompañado de un gran séquito. Mis colegas estadounidenses de la pequeña sucursal de la empresa y yo nos sentamos al otro lado de la mesa. Francamente no tenía idea de cómo saldría la reunión.

Entablamos una conversación profunda y detallada sobre *El método Lean Startup* y su posible implantación en Toyota. Seguramente alguien de su séquito lo había leído, se acababa de traducir al japonés. Sin embargo, Tomoyama no pronunció ni una sola palabra al inicio de la reunión, y yo no entendía su lenguaje corporal.

Cuando finalmente rompió su silencio, dijo algo que jamás olvidaré: «Ésta es la mitad que le falta al Sistema de Producción de Toyota. Tenemos un sistema que es extraordinario produciendo de acuerdo con nuestras especificaciones, y con resultados de alta calidad, pero no tenemos un sistema equivalente para averiguar qué producir». Tomoyama explicó que Toyota había avanzando tanto en el proceso de fabricación eficiente de productos existentes que en cierta medida había perdido su espíritu inno-

vador inicial. Por supuesto, Toyota tenía un método para descubrir nuevas ideas, pero era preciso mejorarlo e integrarlo en la empresa en su conjunto. Decir que me sentí honrado por su comparación sería quedarse corto.

Una empresa moderna es aquella que posee ambas mitades, ambos sistemas. La empresa moderna tiene la capacidad de fabricar productos de alta fiabilidad y calidad, pero también de descubrir nuevos productos para su fabricación.

UNA EMPRESA REALMENTE MODERNA

De modo que, a tenor de lo anterior, ¿cómo reconocerías a una empresa moderna? Y más importante aún, como líderes, ¿qué podemos hacer por ella?

Una empresa moderna es aquella donde todos los empleados tienen la oportunidad de ser emprendedores. Una empresa que respeta a sus empleados y sus ideas a un nivel fundamental.

Una empresa moderna es disciplinada y rigurosa en la ejecución de su actividad principal —sin disciplina la innovación no es posible—, pero también se vale de un conjunto complementario de herramientas de gestión emprendedora a fin de abordar las situaciones de incertidumbre extrema.

UNA EMPRESA ANTICUADA se basa en el crecimiento continuo a través de la gestión y los controles normativos, y está sometida a una enorme presión para obtener resultados a corto plazo, como los informes trimestrales.

UNA EMPRESA MODERNA se basa en el impacto sostenido a través de la innovación continua, y se centra en resultados a largo plazo.

UNA EMPRESA ANTICUADA está formada por expertos en silos funcionales especializados; el trabajo pasa por un proceso etapa-puerta o proceso en cascada que envía proyectos de área en área con hitos específicos vinculados a cada entrega.

UNA EMPRESA MODERNA está formada por equipos interfuncionales que trabajan juntos para atender a los clientes a través de procesos altamente iterativos y científicos.

UNA EMPRESA ANTICUADA tiene tendencia a emprender programas inmensos.

UNA EMPRESA MODERNA emprende experimentos rápidos.

UNA EMPRESA ANTICUADA utiliza las áreas funcionales, como los departamentos jurídico, financiero y de tecnología de la información, para atenuar el riesgo mediante el cumplimiento de procedimientos detallados.

UNA EMPRESA MODERNA utiliza las áreas funcionales para ayudar a que sus empleados alcancen el objetivo de atención al cliente, y comparte la responsabilidad en la mejora de los resultados empresariales.

UNA EMPRESA ANTICUADA prioriza incluso los proyectos más inciertos en función del rendimiento de la inversión (ROI), la contabilidad tradicional y la cuota de mercado. Para medir el éxito, los equipos de proyecto persiguen cifras que fueron proyectadas para reflejar el mejor panorama posible («métricas de vanidad»), aunque no revelen necesariamente la verdad.

UNA EMPRESA MODERNA intenta maximizar las probabilidades y dimensiones del futuro *impacto*. Los equipos de proyecto presentan y miden indicadores avanzados utilizando la contabilidad de la innovación. En un contexto lucrativo, este objetivo por lo general sigue la recomendación de Jeff Bezos de «centrarse en el crecimiento a largo plazo del flujo de caja libre por acción» en vez de en los tradicionales indicadores contables.

UNA EMPRESA ANTICUADA está repleta de *multitasking*: reuniones y deliberaciones donde los participantes se centran parcialmente en la tarea en cuestión. En la sala hay muchos mandos intermedios y expertos opinando, aun cuando no son responsables directos de la ejecución de la tarea. Y la mayoría de los empleados reparten su creatividad y atención en varios tipos de proyectos a la vez.

UNA EMPRESA MODERNA tiene una nueva herramienta en su arsenal: la startup interna, formada por un número reducido de fervorosos creyentes que se centran en un único proyecto. Como la famosa máxima de Amazon de los «equipos de dos pizzas» (no más integrantes que el número total de comensales que puedan alimentarse con dos pizzas), estos pequeños equipos tienen la capacidad de experimentar a gran velocidad y aumentar el impacto. Su filosofía es: «Piensa en grande. Empieza poco a poco. Crece deprisa».

UNA EMPRESA ANTICUADA está compuesta por directores y subordinados.

UNA EMPRESA MODERNA está compuesta por directores y emprendedores a los que brindan medios y apoyo.

UNA EMPRESA ANTICUADA suele buscar proyectos grandes, caros y de lento desarrollo para asegurarse de que sean «adecuados», y utiliza un sistema de financiación similar de un año a otro.

UNA EMPRESA MODERNA busca una cartera de experimentos inteligentes y amortigua los costes de los fracasos apostando por los experimentos que funcionan; además, utiliza un sistema de financiación dosificada que va aumentando a medida que se va probando el éxito.

UNA EMPRESA ANTICUADA es una empresa donde la eficiencia implica que todos tienen que estar constantemente ocupados, lo que propicia «el fracaso» de crear eficientemente el producto equivocado.

UNA EMPRESA MODERNA es una empresa donde la eficiencia implica averiguar qué más se puede hacer por los clientes, por todos los medios que sean necesarios.

UNA EMPRESA ANTICUADA cree que «el fracaso no es una opción», y los directores son hábiles encubriendo los fracasos y fingiendo que no existen. Tal vez de puertas afuera aboguen a favor de «aceptar el fracaso», pero los sistemas de retribución, promoción y evaluación transmiten un mensaje completamente distinto.

UNA EMPRESA MODERNA recompensa los *fracasos productivos* que conducen a cambios de dirección y proporcionan información útil.

UNA EMPRESA ANTICUADA se protege de la competencia por medio de barreras de acceso.

UNA EMPRESA MODERNA vence a la competencia por medio de la innovación.

Si examinas esta lista de diferencias, advertirás varias paradojas. En términos generales, incluso entre las empresas anticuadas que se enfocan en resultados a corto plazo (como los informes trimestrales), la mayoría de las iniciativas son extremadamente lentas, presentan aversión al riesgo e invierten sobre la base del «todo o nada». La gestión moderna exige una filosofía a largo plazo acompañada de un proceso de experimentación extremadamente rápido a fin de descubrir las estrategias que respaldan la visión a largo plazo.