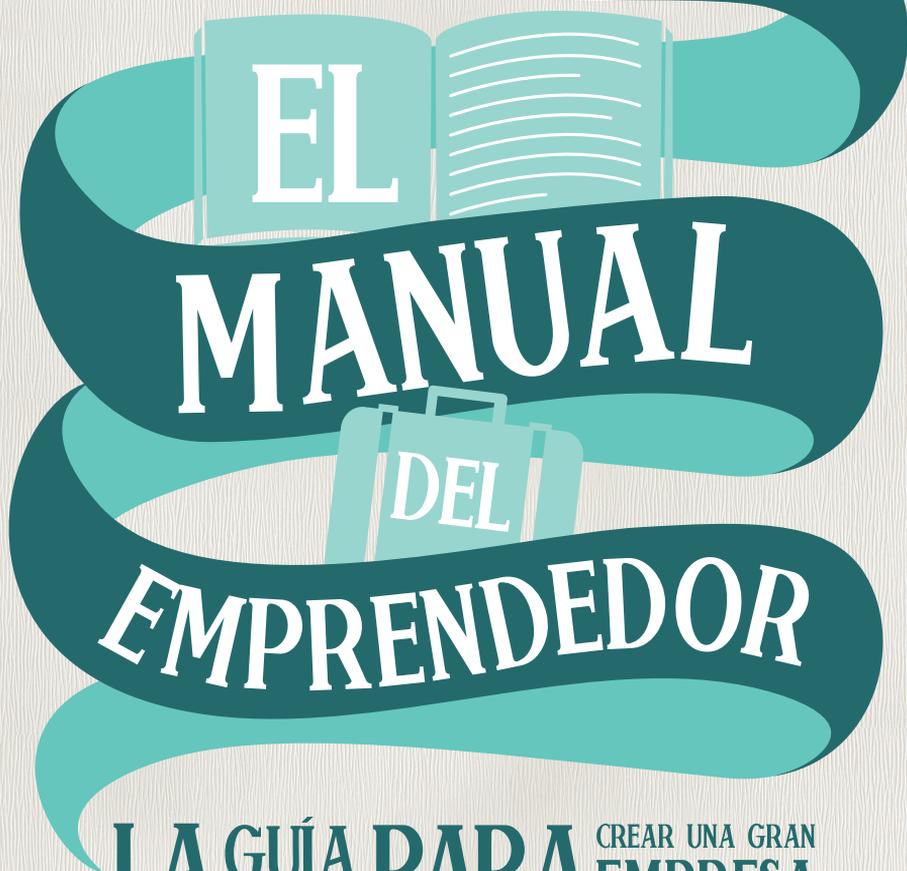


Steve
Blank

Bob
Dorf

A stylized graphic featuring a teal ribbon that loops around a central illustration of an open book. The book's pages are represented by horizontal lines. The text 'EL MANUAL DEL EMPRENDEDOR' is written in white, bold, serif capital letters across the ribbon. The word 'EL' is on the top left, 'MANUAL' is on the middle section, 'DEL' is on the bottom section, and 'EMPRENDEDOR' is on the bottom right section. The ribbon has a dark teal outer edge and a lighter teal inner edge.

EL
MANUAL
DEL
EMPRENDEDOR

LA GUÍA PARA PASO A PASO **CREAR UNA GRAN EMPRESA**

Prólogo de José Antonio de Miguel (@yoemprendo)
y Javier García Álvarez (@sintetia) y prefacio de Alberto Peralta (@IdnLean)



Steve Blank y Bob Dorf

El manual del emprendedor

La guía paso a paso
para crear una gran empresa

Sumario

Prefacio	9
Cómo leer este libro	15
Prólogo	23
¿Para quién es este libro?	32
Introducción	35
Un camino repetible.....	36
¿Por qué una segunda década?.....	38
Los cuatro pasos: Un nuevo camino	42

Cómo empezar

Capítulo 1:

Camino al desastre: Una startup no es una versión reducida de una gran empresa	47
---	----

Capítulo 2:

Camino a la epifanía: El modelo de desarrollo de clientes	67
El manifiesto del desarrollo de clientes	80

Paso 1:

El descubrimiento de clientes

Capítulo 3:

Una introducción al descubrimiento de clientes.....	105
---	-----

Capítulo 4:

Descubrimiento de clientes, fase 1: Determinar las hipótesis del modelo de negocio.....	125
--	-----

Capítulo 5:		
Descubrimiento de clientes, fase 2: «Salir a la calle» para confirmar el problema: «¿Le importa a alguien?».....		249
Capítulo 6:		
Descubrimiento de clientes, fase 3: «Salir a la calle» y confirmar la solución producto		289
Capítulo 7:		
Descubrimiento de clientes, fase 4: Validar el modelo de negocio y pivotar o continuar		321

Paso 2: La validación de clientes

Capítulo 8:		
Introducción a la validación de clientes		341
Capítulo 9:		
Validación de clientes, fase 1: «Prepararse para vender»		355
Capítulo 10:		
Validación de clientes, fase 2: ¡Salir a la calle a vender!		425
Capítulo 11:		
Validación de clientes, fase 3: Desarrollar el posicionamiento de la empresa y el producto		483
Capítulo 12:		
Validación de clientes, fase 4: La pregunta más difícil de todas: <i>¿pivotar o continuar?</i>		501
Mapa del sitio de <i>El manual del emprendedor</i>		541
Apéndice A: Listas de comprobación.....		545
Apéndice B: Glosario.....		607
Apéndice C: Cómo crear una startup web:		
Un vistazo general y sencillo		621
Agradecimientos		629
Acerca de los autores		635

Capítulo 1

Camino al desastre: Una startup no es una versión reducida de una gran empresa

La definición de locura es hacer la misma cosa una y otra vez y esperar resultados diferentes.

ALBERT EINSTEIN

Aunque esta cita es antigua, sus enseñanzas siempre son actuales. En el apogeo de la burbuja de las puntocom a finales del siglo xx, Webvan se destacó como una de las nuevas startups más atrayentes con una idea que potencialmente podía interesar a todos los hogares de Estados Unidos. Después de conseguir uno de los botines financieros más grandes jamás vistos (más de 800 millones de dólares estadounidenses), la compañía pretendía revolucionar el negocio de la alimentación minorista (con un volumen de facturación anual de 450.000 millones de dólares) con un sistema para hacer pedidos online y con un servicio de entrega en la puerta en el mismo día. En Webvan creían que la suya sería una de las primeras «aplicaciones rompedoras» de internet: los clientes sólo tendrían que seleccionar, hacer clic y realizar el pedido. El consejero delegado de Webvan dijo a la revista Forbes que su empresa «dictaría las normas para el mayor sector de consumo de la economía».

Además de acumular millones de dólares, parecía que los creadores de Webvan hacían todo bien. Respaldados por inversores de capi-

tal riesgo experimentados, la empresa empezó una carrera para construir grandes almacenes automatizados y compró flotas de furgones de reparto, y a la vez construyó un sitio web fácil de usar. Webvan contrató a un consejero delegado con mucha experiencia procedente del sector de la consultoría. Incluso a los primeros clientes realmente les gustó el servicio. Sin embargo, apenas veinticuatro meses después de su salida a bolsa, Webvan había quebrado y estaba fuera del mercado. ¿Qué había pasado?

[...] apenas veinticuatro meses después de su salida a bolsa, Webvan había quebrado.

Éste no fue un fracaso por una mala ejecución. Webvan realizó todo lo que su consejo de administración y sus inversores pidieron. En particular, la empresa siguió con fervor el modelo tradicional de introducción de nuevos productos comúnmente utilizado por la mayoría de las startups e incorporó los mantras de la época: «La ventaja del que llega primero» y «Hazte grande rápidamente». El error de Webvan de no preguntar «¿dónde están los clientes?» ilustra cómo este modelo, probado y aceptado como verdadero, hizo que una de las startups mejor financiadas de todos los tiempos se encaminara al desastre.

El modelo tradicional de introducción de un nuevo producto

En el siglo xx, todas las empresas que decidieron presentar un nuevo producto en el mercado utilizaron alguna variante del modelo de gestión de productos (figura 1.1). Nacido a principios del siglo anterior, este modelo basado en el producto describía un proceso que se desarrolló en la industria. El sector de los productos de consumo lo adoptó en la década de 1950 y se extendió al sector de la tecnología

en el último cuarto de siglo. Y allí se consolidó como una parte integral de la cultura de las startups.

A primera vista, el modelo de ventas de nuevos productos que se indica en el siguiente diagrama parece útil y válido. Ilustra el proceso que hay que seguir para que un producto nuevo llegue a las manos de unos clientes que lo están esperando. Un producto nuevo avanza desde su desarrollo a las pruebas con los clientes (test alfa/beta) y, utilizando la información de estas pruebas iniciales, los ingenieros de producto corrigen errores técnicos hasta la fecha de lanzamiento del producto y del primer envío a los clientes.

El modelo de introducción de nuevos productos es una buena opción para una empresa ya existente, donde se conoce a los clientes, las características del producto pueden anticiparse, el mercado está bien definido y se entiende cómo competir.

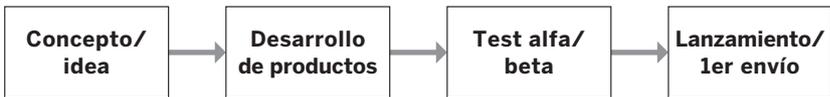


Diagrama de introducción de nuevos productos (figura 1.1).

En cuanto a las startups, sólo unas pocas cumplen con esos conocimientos. Es más, pocas saben quiénes son sus clientes. Sin embargo, muchas insisten en utilizar el modelo de introducción de nuevos productos no sólo para gestionar el desarrollo de productos, sino como una hoja de ruta para buscar clientes y establecer el calendario para la puesta en marcha de los planes de ventas, lanzamiento e ingresos. Los inversores emplean el diagrama de introducción de nuevos productos para establecer y planificar la financiación. Todas las partes involucradas en la startup usan hojas de ruta que llevan hacia lugares muy diferentes, pero se sorprenden cuando terminan pérdidas.

¿Qué hay de malo en el viejo modelo y cómo contribuyó al desastre millonario de Webvan?

Etapas de conceptos e ideas

En la fase conceptual y de ideas, los creadores de startups capturan su pasión y visión de un negocio, a veces en una simple servilleta, y las convierten en una serie de ideas clave que a su vez se transforman en el esbozo del plan de negocio.

A continuación, se definen las cuestiones relacionadas con el producto. ¿Cuál es el concepto del producto o servicio? ¿Cuáles son las características y los beneficios del producto? ¿Se puede construir? ¿Se necesita más investigación de carácter técnico? ¿Quiénes serán los clientes y dónde se les puede encontrar? La estadística y los análisis de mercado y unas pocas entrevistas a los clientes impulsan el plan de validación y de negocios.

Este paso también produce una primera suposición sobre cómo el producto llegará finalmente al cliente, incluyendo reuniones sobre diferencias competitivas, canales de distribución y costes. Un gráfico de posicionamiento inicial muestra la empresa y los beneficios para los inversores o para la alta dirección. Al plan de negocio se incorporan entonces el tamaño del mercado, las secciones sobre competencia y finanzas, con un apéndice que contiene hojas Excel con las previsiones de ingresos y gastos. Escritura creativa, pasión y suelas de zapato se combinan en la fase de conceptos e ideas con la esperanza de convencer a un inversor para financiar la empresa o la nueva división.

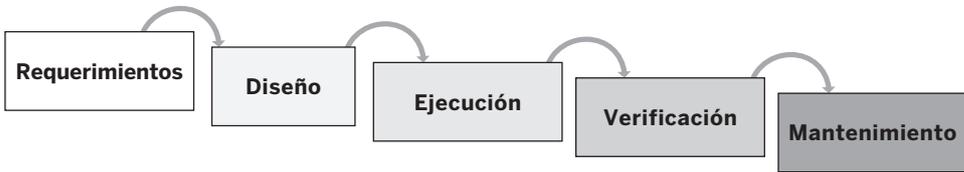
Una vez que se inicia un proceso en cascada, el tren de la sabiduría sale de la estación...

Webvan hizo todo esto extremadamente bien. Fundada en diciembre de 1996, con una historia convincente y un empresario con experiencia, Webvan recaudó 10 millones de dólares de los principales inversores de Silicon Valley en 1997. En los dos años siguientes, rondas adicionales de capital privado hicieron llegar la cifra hasta un increíble total de 393 millones de dólares antes de la salida a bolsa de la compañía.

Desarrollo de productos

En la segunda etapa, desarrollo de productos, todo el mundo deja de hablar y empieza a trabajar. Cada departamento se va a su rincón de pensar porque la empresa comienza a especializarse por funciones. Marketing afina el tamaño del mercado definido en el plan de negocio y comienza a apuntar a los clientes seleccionados en primer lugar. En una startup bien organizada (una con inclinación hacia los procesos) la gente de marketing puede incluso ejecutar un grupo de discusión o dos sobre el mercado en el que piensan que están y trabajan con los jefes de producto en un documento de requerimientos del mercado o DRM (*Market Requirements Document, MRD*) para ingeniería, que especifica las características y funcionalidades finales del producto. Marketing empieza a construir una demo comercial, escribe documentos comerciales (sitios web, presentaciones, hojas de características) y contrata a una agencia de publicidad (relaciones públicas). En esta etapa, o para hacer la primera prueba, tradicionalmente se contrata a un VP (vicepresidente) de ventas o director comercial.

Entretanto, ingeniería se centra en concretar las características y luego en construir el producto. La etiqueta «desarrollo de productos» típicamente abarca un proceso en «cascada», «espiral» o incremental de pasos entrelazados, todos ellos buscando minimizar el riesgo de desarrollo de un conjunto de características ya definidas (figura 1.2). Este proceso comienza con la visión del creador del negocio, que podrá ser ampliado en un DRM (y en un documento de requerimientos del producto) y se detalla aún más con especificaciones técnicas. Con todo eso en la mano, los ingenieros comienzan el proceso de creación ayudados por pizza fría y largas noches y fines de semana de arduo trabajo. Una vez que se inicia un proceso en cascada, el tren de la sabiduría sale de la estación y será casi imposible revisar el producto posteriormente. Como regla general, ese «tren» puede funcionar casi sin detenerse durante dieciocho o tal vez veinticuatro meses o más, sin paradas por cambios o nuevas ideas y sin importar lo buenos que éstos puedan ser para el negocio.



El modelo de desarrollo de productos en «cascada» (figura 1.2).

En caso de Webvan, los ingenieros pelearon en dos frentes: la construcción de los almacenes automatizados y el diseño de la página web. Los almacenes automatizados eran una maravilla tecnológica, con cintas transportadoras automáticas y carruseles que transportaban los alimentos desde los estantes hasta los trabajadores que los envasaban para su envío. Webvan también diseñó sus propios sistemas de gestión de inventarios, almacenes y rutas y software para gestionar todos los procesos de pedidos y de envíos a los clientes. Este software comunicaba con el sitio web de Webvan y emitía las instrucciones de cada pedido al centro de distribución. Una vez que se programaba un envío, un sistema exclusivo de planificación de rutas determinaba la más eficiente para entregar la mercancía en el domicilio del cliente.

Al mismo tiempo, se empezó a planificar un programa de marketing y promoción destinado a fortalecer la marca Webvan, conseguir clientes del primer mercado objetivo para probar el servicio, desarrollar una fidelización sólida de los clientes y maximizar la utilización y las compras repetitivas. El plan era construir la marca Webvan (incluso hasta poniendo una pegatina a todo el que pasara por el AT&T Park de San Francisco) y fidelizar a los clientes empleando relaciones públicas, campañas de publicidad y actividades promocionales. El gasto de todas estas actividades era parte del plan de negocio.

Test alfa/beta

En la tercera etapa, los test alfa/beta, el departamento de ingeniería continúa construyendo siguiendo el modelo clásico de desarrollo en cascada, trabajando para poder cumplir con la fecha del primer envío a los clientes. Y a la vez, en los test beta, trabaja con un pequeño gru-

po de usuarios externos para probar el producto y asegurar que funciona de acuerdo con las especificaciones. Marketing desarrolla un completo plan de comunicaciones, configura el sitio web corporativo, proporciona al comercial todos los materiales de apoyo necesarios y empieza a mover el carro de las relaciones públicas. La agencia de publicidad pule la estrategia de posicionamiento y comienza el largo ciclo de generación de clientes a través de los contactos con la prensa y los blogs, y a la vez marketing inicia las actividades de desarrollo de la marca (*branding*).

Un comercial firma con los primeros clientes beta (que pueden pagar voluntariamente por el privilegio de probar un nuevo producto), inicia la construcción del canal de distribución elegido y contrata y amplía la organización comercial de calle. El vicepresidente de ventas trabaja para lograr que el plan de ingresos se cumpla como se especifica en el plan de negocio. Los inversores y los miembros del consejo de administración empiezan a valorar los progresos según el número de pedidos que haya en el momento de realizar el primer envío. El consejero delegado sale a la calle, llama por teléfono o visita a la empresa matriz en busca de más financiación.

Webvan comenzó los test beta de su servicio de envío de productos de alimentación en mayo de 1999 con cerca de 1.100 clientes. Al mismo tiempo, la difusión de marketing comenzó con una tempestad de relaciones públicas con cientos de artículos que promocionaban al nuevo competidor en el sector de la distribución online de productos de alimentación. Los inversores privados invirtieron entonces cientos de millones de dólares en la compañía.

Lanzamiento de productos y primer envío a los clientes

Con el producto funcionando (más o menos), la empresa se pone en modo gastar a lo big-bang, a lo grande. El producto y la empresa se han puesto en marcha. La empresa cuenta con un gran evento para los medios de comunicación, y marketing lanza una serie de programas para crear demanda entre los usuarios finales. En previsión de un ritmo determinado de ventas, la empresa contrata una parte o a todo el departamento comercial a escala nacional y se definen las

cuotas y los objetivos comerciales del canal de ventas. El consejo de administración comienza a medir el rendimiento de la empresa comparando las ventas reales con el plan de negocio, que generalmente suele estar escrito un año antes por lo menos, cuando se solicitó la primera financiación.

Construir un canal de ventas y sostener las acciones de marketing queman una gran cantidad de dinero. Suponiendo que no hay retornos en términos de liquidez en las primeras etapas del negocio, se hace necesario recaudar más fondos muy habitualmente. El consejero delegado analiza las actividades de lanzamiento de los productos y la ampliación de los equipos comerciales y marketing, y se lanza a la calle una vez más, palma de la mano hacia arriba, a la comunidad de inversores. (En los tiempos de la burbuja de las puntocom, los inversores empleaban la salida a bolsa cuando se lanzaba el producto para recuperar su dinero y correr, antes de que existiera un historial de éxito o fracaso.) Seguro que esta forma de operar suena familiar a muchos: un modelo basado en un producto o en un proceso utilizado por innumerables startups para introducir sus primeros productos en el mercado.

Webvan puso en marcha su primera tienda web regional en junio de 1999 (apenas un mes después de comenzar el test beta) y declaró su salida a bolsa sesenta días después. La compañía recaudó 400 millones de dólares y tenía una capitalización de mercado de 8.500 millones de dólares el día de su salida a bolsa (mayor que la capitalización de las tres mayores cadenas de supermercados juntas). La euforia duró poco.

Los nueve pecados capitales del modelo de introducción de nuevos productos

Para productos nuevos como Webvan, el plan de negocio no es válido como hoja de ruta, ya que tanto el producto como el cliente son desconocidos. Para la mayoría de las startups, los nueve supuestos erróneos siguientes son los más tóxicos de todos:

1. Suponer que «sé lo que quiere el cliente»

Siempre se pone en primer lugar la creencia irrefutable del creador del negocio de que él conoce quiénes serán los clientes, qué necesitarán y cómo vendérselo. Cualquier observador desinteresado reconocería que el primer día en una startup no hay clientes y que, a menos que el emprendedor sea un experto y domine verdaderamente el mercado, él sólo puede realizar suposiciones sobre el cliente, el problema y el modelo de negocio. El primer día, una startup es una iniciativa basada en la fe y llena de supuestos. Sin embargo, la metodología tradicional de introducción de productos lleva a los creadores de un negocio a creer que esos supuestos sobre el modelo de negocio son hechos comprobados y ello los lanza a diseñar un producto y a gastar dinero para producirlo en una carrera por generar cuanto antes el «primer envío a los clientes» y todo esto antes de hablar con un sólo cliente.

El primer día de una startup es una iniciativa basada en la fe...

Para tener éxito, los creadores del negocio necesitan transformar las hipótesis o supuestos en hechos tan pronto como sea posible, saliendo a la calle, preguntando a los clientes si las hipótesis son correctas y rápidamente cambiar aquellas que estuvieran equivocadas.

2. El error de creer que «sé qué características debe tener el producto»

El segundo supuesto erróneo se produce implícitamente por el primero. Los emprendedores, suponiendo que conocen a sus clientes, asumen que conocen todas las funciones que éstos necesitan. Estos creadores de negocios especifican, diseñan y construyen un producto con todas las características empleando métodos clásicos de desarrollo de productos sin tener que salir de la oficina. Un segundo... ¿es esto lo que debe hacer una startup? No. Eso es lo que las empresas con una cartera de clientes ya creada hacen.

[...] no se sabe si las características de ese producto serán de interés para los clientes.

El proceso de desarrollo en cascada (ver figura 1.2) evoluciona de forma secuencial y sin interrupción durante un año o dos. El progreso se mide por cada nueva línea de código escrito o nueva pieza de hardware creada según avanza el proceso hasta que se termina el producto. Sin embargo, sin un contacto directo y continuo con el cliente, no se sabe si las características de ese producto serán de interés para los clientes. Arreglar los fallos inevitables después de producir y enviar todo el producto es costoso y una pérdida de tiempo, y puede ser fatal, pues la posibilidad de dejar obsoleto al producto desde su lanzamiento es muy alta. Peor aún, a menudo se genera un enorme derroche de ingeniería, con cientos de horas de trabajo desperdiciadas o con un montón de código cortado y tirado por los suelos, cuando los clientes dicen que las nuevas características no les interesan. Irónicamente, las startups se ven entonces paralizadas por la misma metodología que se utiliza tradicionalmente para construir nuevos productos.

3. Concentrarse en la fecha de lanzamiento

El modelo tradicional de introducción de productos hace que ingeniería, comercial y marketing se concentren en la importantísima e inamovible fecha de lanzamiento. Marketing intenta seleccionar un «evento» (feria, congreso, blog, etc.) donde «lanzar» el producto. Los directivos eligen esa fecha y diseñan el calendario, planificando hacia atrás, para poder tener preparados y listos sus fuegos artificiales el día que se lance el producto. Ni la dirección ni los inversores toleran «equivocaciones» que den lugar a retrasos. De hecho, los programas de ingeniería tradicionales tienen ciclos de prueba o test con nombres alfa, beta y real, pero rara vez incluyen tiempos para mejorar el producto. Están orientados a terminar como sea el producto inicial, y eso sí, con los fallos mínimos.

Los días escogidos para el lanzamiento de un producto y para el primer envío a los clientes no son más que las fechas en las que un equipo de desarrollo cree que la primera versión del producto estará «terminada». No significa que la empresa entienda a sus clientes, o cómo promocionar o venderles el producto; sin embargo, casi en cada startup, estén listos o no, los relojes de todos los departamentos se ajustan irremediabilmente según la fecha del «primer envío a clientes». Es más, los inversores de una startup también ajustan sus expectativas financieras según esta fecha.

El coro de los inversores dirá: «¿Por qué no? Se supone que eso es lo que hay que hacer. En una startup, los comerciales y los de marketing deben conseguir poner el producto en el mercado. Así es como una startup hace dinero.» Este consejo es mortal; no hay que hacerle ni caso. Centrarse sólo en el lanzamiento tras seguir una estrategia «disparen, apunten» que pasa por alto el proceso de descubrimiento de clientes por lo general termina siendo un error fundamental y fatal. Naturalmente que cada startup o empresa quiere sacar cuanto antes su producto al mercado y venderlo, pero eso no se puede hacer hasta que la empresa no entienda a quién se está vendiendo y por qué un cliente va a comprar. La tradicional marcha forzada ignora el bucle iterativo que dice: «Si nuestras suposiciones son incorrectas, tal vez tengamos que probar algo diferente.» Apaga el ciclo «producir, probar y aprender» y asume que los clientes vendrán simplemente porque el trabajo en producción se ha hecho bien.

Y una y otra vez, las startups descubren después del lanzamiento que no hay suficientes clientes que visiten sus webs, jueguen a sus juegos, traigan a sus amigos, o hagan pedidos. O descubren que tras los primeros clientes no pueden acceder al gran público, o que el producto no resuelve un problema importante, o que el coste de distribución es demasiado alto. Y por si estos descubrimientos no fueran lo suficientemente negativos, habría que añadir que la startup soporta ahora una organización comercial y de marketing cara y sobredimensionada que sólo es eficaz quemando montañas de efectivo, y a la que sólo le queda tratar de averiguar qué salió mal y cómo arreglarlo.

En el caso de Webvan, es posible que la fiebre de las puntocom

podiera haber intensificado la presión corporativa para que se produjese el lanzamiento, pero su pensamiento único era el típico de la mayoría de las startups. En el momento del primer envío, Webvan tenía cerca de cuatrocientos empleados. Se contrató a otros más de quinientos en los siguientes seis meses. En mayo de 1999, la compañía abrió su primer centro de distribución (valorado en unos 40 millones de dólares), construido y dimensionado para una base de clientes que sólo se podía intuir y había comprometido otros quince centros de distribución del mismo tamaño. ¿Por qué? Porque el plan de negocio decía que Webvan tenía que hacerlo, independientemente de que los clientes estuviesen de acuerdo.

4. Énfasis en la ejecución en lugar de hipótesis, pruebas, aprendizaje e iteración

La cultura de las startups destaca que hay que «hacerlo y hacerlo rápido», así que es normal que los responsables de los departamentos de ingeniería, comercial y marketing crean que se les contrata por lo que saben hacer y no por lo que pueden aprender. Suponen que su experiencia es relevante para el nuevo proyecto y que lo único que hay que hacer es poner ese conocimiento a trabajar y gestionar la ejecución igual que lo hicieron en ocasiones anteriores.

Aunque las empresas ya establecidas ejecutan modelos de negocio donde los clientes, los problemas y las características necesarias de los productos son conocidos, las startups necesitan operar en modo «búsqueda» cuando ponen a prueba y validan cada una de sus hipótesis iniciales. Aprenden de los resultados de cada prueba, refinan la hipótesis y prueban de nuevo, todo en busca de un modelo de negocio repetible, escalable y rentable.

Ejecutar por ejecutar sin saber realmente lo que se está llevando a cabo debería ser un delito.

En la práctica, las startups comienzan con un conjunto de hipótesis iniciales (supuestos) que en su mayoría se demostrarán erróneas. Por lo tanto, concentrarse en la ejecución y envío de un producto o servicio a partir de las hipótesis iniciales sin haberlas validado es una estrategia que conduce al fracaso del negocio.

Por el contrario, el modelo tradicional de introducción de productos indica que la creación de una nueva empresa es un proceso orientado a la ejecución, secuencial, que se desarrolla paso a paso. Cada paso se produce siguiendo una progresión lógica que se puede representar en un diagrama PERT (una técnica de gestión de proyectos que identifica los pasos y el tiempo necesarios hasta la finalización del proyecto), con cada etapa y los recursos asignados para su realización. Pero cualquiera que haya sacado al mercado un nuevo producto sabe que un buen día con los clientes supone dos pasos adelante y uno para atrás. La capacidad de aprender de las equivocaciones distingue a una startup de éxito de las que han desaparecido.

Como todas las startups centradas en la ejecución de un plan de introducción secuencial de productos, Webvan contrató directores de merchandising, marketing y de gestión de productos, todos ellos orientados a la ejecución de la estrategia comercial y de marketing en lugar de escuchar y descubrir las necesidades de los clientes. Sesenta días después del primer envío, esos tres directivos habían contratado a más de cincuenta personas.

La capacidad de aprender de las equivocaciones distingue a una startup de éxito.

5. Los planes de empresa tradicionales presumen de estar realizados sin pruebas ni errores

La gran ventaja del modelo tradicional de desarrollo de productos es que: proporciona a los consejos de administración y a los creadores de negocios un camino sin contradicciones, con etapas claramente definidas que todos aceptan que se van a poder cumplir. La mayoría de

los ingenieros saben lo que significan los test alfa, beta y primer envío a los clientes. Si el producto no funciona, todo el mundo se detiene para arreglarlo. En claro contraste, antes del primer envío al cliente, las acciones de comercial y de marketing son ad hoc y bastante subjetivas, y rara vez tienen objetivos medibles y concretos. Carecen de cualquier forma de parar y arreglar lo que está roto (realmente ni siquiera se sabe si algo está roto o cómo parar).

La evolución financiera se analiza utilizando métricas como las de la cuenta de resultados, el balance de situación y el efectivo (con cualquier informe sobre cashflow), incluso cuando no hay ingresos. En realidad, ninguna de ellas es útil para las startups. Los consejeros y directivos adoptan simplemente las métricas tradicionales que se emplean en las grandes empresas con clientes existentes y modelos de negocio conocidos. En una startup, estos valores no permiten un seguimiento de la evolución hacia la única meta de la startup: encontrar un modelo de negocio repetitivo y escalable. Lamentablemente, son las métricas tradicionales las que se usan.

En lugar de preguntar: «¿Cuántos días faltan para el test beta?», o «¿Cuántos clientes hay en nuestro canal de ventas?», el consejo y el equipo de gestión de una startup debería hacer preguntas específicas acerca de los resultados de su larga lista de pruebas y experimentos necesarios para validar todos los componentes de su modelo de negocio.

Si el consejo de administración de una startup no está haciendo ese tipo de preguntas, está perdiendo el tiempo y no está aportando valor. Por encima de cualquier otra cuestión, los consejeros y los creadores deben concentrarse en una métrica financiera que siempre importa: el ritmo de consumo de efectivo (*cash burn rate*) y el número de meses que durará el dinero que hay en la cuenta corriente.

Si el consejo de administración de una startup no está haciendo ese tipo de preguntas, está perdiendo el tiempo [...].
