Miguel Arias

EL LATIDO DE TU STARTUP

Mitos, hitos y ritos que dan forma al sistema operativo de tu compañía

ANAYA MULTIMEDIA

CONTENIDOS

PRÓLOGO 9

CAPÍTULO 1 14
Introducción

CAPÍTULO 2 20
Solo se emprende a golpes

CAPÍTULO 3 28
El rol del COO

CAPÍTULO 4 34
Los equipos como motores sincronizados

CAPÍTULO 5 40
La salud organizativa como pegamento

CAPÍTULO 6 50
La visión más que palabras en un PowerPoint

CAPÍTULO 7 58
KPIs, cadencia y el arte de medir sin ahogar

CAPÍTULO 8 72
El *roadmap*: afilar, no redondear

CAPÍTULO 9 78
Los *stage gates*, una conversación sobre "lo bueno, lo feo y lo malo"

CAPÍTULO 10 86
***Accountability* y comunicación**

CAPÍTULO 11 96
El sentido de urgencia

CAPÍTULO 12 102
Presencialidad e intensidad: La cultura del 996

CAPÍTULO 13 110
La importancia del talento y el *timing* correcto

CAPÍTULO 14 132
El aprendizaje continuo como ventaja competitiva

CAPÍTULO 15 138
Tu némesis: el *worthy rival*

CAPÍTULO 16 144
Gestión de las crisis: navegar la tormenta con *self-awareness* y sin hundirse

CAPÍTULO 17 158
El sistema operativo en tiempos de la inteligencia artificial

CAPÍTULO 18 164
Los pares de confianza

CONCLUSIÓN 172
Al final, todo va de personas

PLANTILLAS 176
Los artefactos y herramientas

DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS 195

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA 199

ÍNDICE DE EMPRESAS 201

AGRADECIMIENTOS 203

SOBRE EL AUTOR 205

PRÓLOGO

Conozco a Miguel Arias desde hace más de diez años y, con el tiempo, se ha convertido en uno de mis mejores amigos. Miguel es una de esas personas a las que recurro cuando quiero contrastar una idea, compartir una reflexión sobre algo que he leído recientemente en el mundo de la innovación o pedir opinión y consejo sobre mis startups. A veces, es un tema profesional complejo; otras, decisiones más personales. Siempre con la tranquilidad de saber que me va a responder con honestidad, con principios e integridad y con una forma de pensar estructurada. Escucha de verdad y es capaz de articular puntos de vista sólidos incluso cuando no coinciden con los tuyos, lo que hace que hablar con él casi siempre te ayude a pensar mejor.

Nos conocimos en 2014, en un momento muy concreto de nuestras vidas y también del ecosistema emprendedor español. Yo llevaba casi quince años fuera de España, los últimos seis viviendo en Nueva York. Había fundado mi primera startup tecnológica, Pixable, nada más graduarme del MIT en Boston, la había vendido en 2012 y estaba construyendo mi segunda compañía, Contactive, que había fundado a principios de 2013. En ambos casos, había levantado capital de fondos de *venture capital* estadounidenses, así que conocía bien el ecosistema de Estados Unidos y, en particular, el de Nueva York.

En aquel momento, Nueva York se estaba consolidando como el segundo gran polo mundial de innovación y *venture capital*, por detrás de Silicon Valley. Además, se estaba convirtiendo en el lugar natural para muchas startups europeas e israelíes que querían crecer en Estados Unidos, abrir mercado y ser percibidas como empresas globales; por diferencia horaria (y también por atractivo como ciudad), Nueva York tenía mucho más sentido que California para ese primer aterrizaje.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En una startup, absolutamente nada ocurre a menos que tú hagas que ocurra.

—Marc Andreessen,
cofundador de Netscape y a16z (*The Pmarca Guide to Startups*, 2007)

Una diferencia clave entre el ecosistema estadounidense y los emprendedores europeos es la capacidad de hacer crecer las compañías a un ritmo exponencial, aprovechando la ventana de oportunidad que te da una ventaja tecnológica mientras tus rivales incumbentes están algo dormidos en los laureles.

Pero nos faltan manuales prácticos en español sobre cómo operar y escalar startups a toda pastilla. Aquí nos sobra el talento tecnológico, investigaciones punteras, cada vez tenemos más ambición global e incluso un acceso a capital que ya no es un impedimento, como lo era hace diez años. Pero nos vendría muy bien un punto extra de sofisticación para competir en una carrera mundial de velocidad, donde los primeros se llevan gran parte de los premios.

Durante años, muchos emprendedores me han pedido referencias, metodologías o consejos prácticos y más localizados, sobre cómo escalar sus compañías después de escuchar una de mis charlas, clases o mentorías. Por eso, decidí rescatar la temática de esas clases y varios artículos publicados durante años en mi blog *Emprender a golpes*[1] sobre el tema y volcar aquí mi experiencia acompañando a decenas de fundadores como mentor e inversor junto con mis propias desventuras como responsable de operaciones y operador.

Mi carrera siempre ha girado en torno a un mismo reto: cómo transformar startups, que son estructuras frágiles por naturaleza, en organizaciones resilientes y de alto rendimiento. Y me ha dado tiempo a pasar por todas

1. https://emprenderagolpes.com/.

las fases. Si vuelvo la vista atrás y recorro la montaña rusa emocional, desde cofundar IMASTE, una plataforma de eventos virtuales cuando emprender no era nada sexy en España, a vivir el crecimiento exponencial de CARTO(DB) como COO (*Chief Operating Officer*) entre Madrid y Nueva York, y más tarde apoyando a cientos de emprendedores desde una corporación, Telefónica (Wayra), o como *general partner* en el fondo de capital riesgo Kfund, me queda claro que el viaje emprendedor tiene su dosis de luces y de sombras.

Combina con ritmo frenético, desde la adrenalina de las primeras ventas, al disgusto y frustración que lleva aparejado residir muy abajo en la cadena alimenticia, aderezado con el vértigo de gestionar cientos de personas y unos cuantos millones de euros ajenos, sin tener muy claro qué es lo que ocurrirá mañana.

Javier y Jaime, practicando 996 sin saberlo, CARTO 2015.
Imagen editada con Gemini.

No existe, por desgracia, una alquimia secreta para iniciados, donde encontrar los conocimientos arcanos para poder invocar talento, capital y confianza de la nada y en sus dosis adecuadas. Solo a través de trabajo duro, ejecución y disciplina podrás navegar por aguas traicioneras e inexploradas en busca de la promesa de lo posible, seguir adelante cuando el horizonte no ofrece ninguna claridad salvo la convicción de que tu visión de ese futuro que imaginas es real, aunque, por desgracia, nadie más lo perciba todavía.

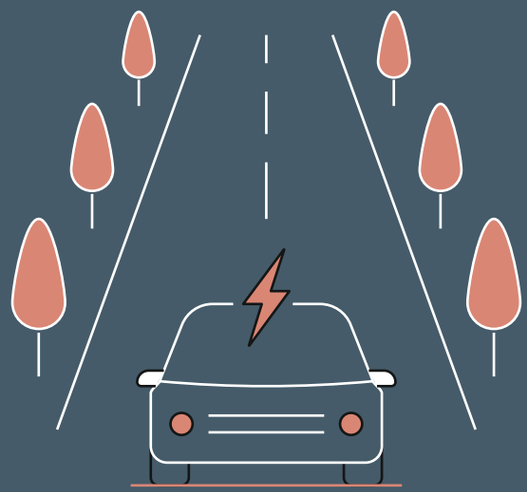
Este libro, por tanto, no pretende dar recetas mágicas ni fórmulas infalibles para acompañarte en ese viaje. Me temo que no existen. Pero, en mi experiencia como emprendedor en Nueva York y Madrid o más tarde trabajando codo con codo con talentosos innovadores de México, Brasil o Colombia, he aprendido que es valioso tener un armario lleno de trajes o uniformes que poder ponerte para afrontar diferentes retos y crisis. Y puede que no te encajen como un guante, pero seguro que te permiten estar más preparado que si los enfrentas a "calzón quitado".

No es este un manual para emprendedores que acaban de empezar su andadura ni un texto básico de gestión; hay mucha literatura ya escrita para cubrir esas necesidades. Está orientado a operadores y fundadores que dirigen equipos en compañías de alto crecimiento y que ya han pasado sus primeros sobresaltos. Y espero que podáis disculpar el elevado número de anglicismos utilizados en estas páginas. He intentado no desviarme del lenguaje que se utiliza en nuestro día a día, aunque soy muy consciente de que en ocasiones pecamos de cierto esnobismo y podríamos utilizar el equivalente en castellano de muchos términos sin mayor problema.

Lo que encontrarás aquí es un sistema operativo para startups, con marcos mentales, ejemplos y experiencias que pueden ayudarte a construir y escalar con más cabeza, entendiendo que cada fase requiere un tipo distinto de liderazgo y de disciplina. Estos consejos y ejemplos tienen mi sesgo natural de estar muy enfocadas en el sector tecnológico. Soy muy consciente de que hay muchas startups y empresas valiosas que siguen otros ritmos y para las que no todo lo que detallo puede ser relevante. Espero que, incluso en esos casos más alejados de mi realidad, el foco en las personas, la cultura, las cadencias con propósito puedan servir de inspiración. He podido comprobar, cuando he trabajado en una empresa grande, que los mismos principios son aplicables a todo tipo de organizaciones, así que animo a los gestores de grupos humanos en corporaciones a que se inspiren para crear dinámicas más ágiles, prestadas del mundo emprendedor.

CAPÍTULO 8

EL *ROADMAP*: AFILAR, NO REDONDEAR



La esencia de la estrategia
es elegir qué no hacer.

—Michael Porter,
"What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 1996

El *roadmap* de producto suele ser uno de los artefactos que más fricción generan. Todo el mundo quiere influir sobre el *roadmap* con motivaciones legítimas, desde Ventas que necesita conseguir su cuota trimestral con las promesas a sus clientes estratégicos, Marketing con su visión de diferenciación, Soporte con las quejas de usuarios e incluso los propios fundadores con sus obsesiones personales. El dilema es continuo, ¿cómo decidir qué entra y qué no en el *roadmap*?

Para mí, la clave siempre ha sido pensar el *roadmap* como una herramienta estratégica, no como una lista de tareas técnicas en la que todo está siempre retrasado o, como le gustaba decir al inefable Javier Santana, CTO de CARTO y Tinybird, "eso son dos desarrolladores y dos semanas". Es, en esencia, la traducción práctica de la visión y los pilares. Y, por tanto, debe cumplir con un principio sagrado que he insinuado previamente: hacerte más afilado, no más redondeado.

Cada decisión de producto debería reforzar aquello que te hace único, no diluirlo. El riesgo está en escuchar demasiado las *feature requests* de los clientes. Porque sí, la voz del cliente es vital, pero a menudo lo que piden es que te parezcas más a tu competencia, que por otro lado lleva decenas de años creando una plataforma que tiene todo tipo de funcionalidades, incluso las más peregrinas. Y, si cedes a todas esas demandas, acabas construyendo un producto genérico, sin carácter.

Por eso, veo muy relevante vincular cada decisión de producto con métricas que impacten el negocio (retención de clientes, NRR, activación de usuarios...). Esto conecta la visión y ejecución con resultados tangibles en el mercado.

Los clientes de **CARTO** nos pedían funcionalidades que ya existían en otros GIS tradicionales más grandes y establecidos, y la tentación era decir que sí a todo para cerrar esos grandes contratos antes de terminar el *quarter*. Pero nos dimos cuenta de que, cada vez que lo hacíamos, nos alejábamos de nuestro diferencial real: la capacidad de analizar datos geoespaciales de forma ágil y visual en la nube.

Tuvimos que aprender a decir que no, que es algo que no conseguimos siempre porque la presión de cumplir los objetivos de crecimiento era altísima, a explicar que nuestro camino era otro y a apostar por lo que nos hacía distintos.

El *roadmap*, por tanto, no debe ser un Excel o un Kanban lleno de *deadlines*. Es un arma competitiva. Cada funcionalidad nueva debería poder trazarse de vuelta a uno de los pilares estratégicos. Y, si no está alineado con esos pilares, por mucho que lo pida un potencial cliente, no debería entrar. Esa disciplina es dolorosa a corto plazo, pero salvadora a largo plazo; nos llevó a trabajar en el mensaje de "escape de GIS *handcuffs*" para ayudar a los usuarios a entender lo que hacíamos distinto de nuestro incumbente, ARCGIS, y no saturarnos intentando replicar todas las funcionalidades e integraciones de ese software amplísimo, profundo y anticuado.

Por eso me gusta pensar en el *roadmap* como un proceso vivo de afilar el cuchillo: cada ciclo trimestral lo revisas, lo alineas con los pilares, descartas lo que no funciona y priorizas lo que te hace más punzante. Es un proceso continuo de diferenciación.

Typeform es un buen ejemplo local, que resistió la presión de ser un *surveymonkey plus* y mantuvo su enfoque en formularios conversacionales y diseño simple a pesar de presiones de clientes, socios e inversores. Porque el mayor enemigo del *roadmap* no son los *bugs* ni los retrasos, sino la complacencia, creerte que ya lo tienes todo claro y que basta con seguir la inercia. Una startup que no revisa y ajusta su *roadmap* con disciplina está condenada a perder relevancia.

Para organizar el proceso de revisiones, recomiendo tener una gobernanza que marque quién decide qué entra y qué no. Creo que el Excom de la compañía en una revisión mensual de las grandes líneas, liderado por el CPO, sería el lugar adecuado para esa discusión. Para después de cada reunión de seguimiento, mandar un mensaje que explique al resto de áreas cuáles son las modificaciones y su justificación, para evitar frustración en Ventas, Desarrollo o Marketing.

Y tienes que decidir si harás el *roadmap* público o no. Siempre tendrás que vencer la paranoia de los posibles riesgos de descubrir a tus rivales por dónde irán tus tiros del futuro, pero creo que tiene bastantes ventajas en la relación con usuarios y clientes. Al enseñar hacia dónde vas, transmites que no improvisas, que hay una visión clara y un plan. Eso genera confianza en clientes *enterprise* y en *partners* estratégicos, que muchas veces temen invertir en una solución "inmadura". Un *roadmap* público o semiprivado permite a aquellos que apuestan por ti planificar mejor su propio futuro. Si saben que en seis meses tendrás una integración o una funcionalidad crítica, pueden ajustar sus propios planes internos y justificar internamente la apuesta por tu producto.

Además, compartir un *roadmap* abierto permite recoger *feedback* anticipado: qué funcionalidades les parecen críticas, qué orden de prioridades ven más lógico, etc. Te da una señal de mercado antes de invertir meses de desarrollo. **Factorial** comparte parte de su *roadmap* con clientes a través de vídeos de su CEO en portales de *feedback* (con *upvotes*), lo que les ayuda a priorizar y a crear comunidad en torno al producto.

Uno de los mejores ejemplos de *roadmap* público, aunque no siempre presentado como un Trello abierto, es **Nubank**, la *fintech* brasileña que redefinió la banca digital en Latinoamérica. Desde sus inicios, Nubank entendió que su ventaja competitiva no era construir "todas" las funcionalidades de la banca tradicional, sino ser radicalmente buena en pocas cosas que movieran la aguja, entre ellas, simplicidad, UX impecable y expansión disciplinada por verticales.

Lo comunicó parcialmente de forma pública a través de la NuCommunity, donde compartían *features* en desarrollo e hipótesis de producto de su blog técnico, donde explicaban prioridades de arquitectura y con sus cartas a inversores, que actuaban casi como un *roadmap* estratégico abierto.

RETREAT ANUAL DE TODO EL EQUIPO (*OFFSITE*)

El gran retiro anual de todo el equipo. Con pocas reuniones de trabajo, pero intensas, pensadas para alinear visión y objetivos. El foco real está en transmitir cultura a los nuevos, en celebrar lo conseguido y en dibujar juntos las metas del año que empieza. Sacar a tus colegas de la rutina diaria tiene un efecto muy potente para crear vínculos y para permitir a todos pensar de manera diferente. Los mejores *offsites* en los que he participado combinan una mezcla de trabajo profundo y convivencia que deja huella duradera y en la que te puedes saltar por una vez el concepto de *smart frugality*. No escatimes, hazlo memorable. Y creo que la preparación previa ayuda muchísimo a que todos vengan con la mentalidad adecuada y con una digestión compartida de sus opiniones e ideas, que permiten avanzar mucho más rápido en el evento.

El mayor riesgo es que se abran un montón de frentes con grandes ideas, pero que después no se ejecuten los planes propuestos y todo quede en un cajón hasta el próximo *offsite*. Ayuda, en ese caso, salir de las reuniones con un claro documento con los aprendizajes y compromisos personales de cada individuo tras el evento.

Además, he visto funcionar algunos otros rituales que pueden ser interesantes:

FRIDAY SOCIALS

Un espacio semanal para bajar revoluciones, compartir ideas y chascarrillos, idealmente evitando el alcohol en el proceso. Refuerza la cohesión del equipo, rompe silos y recuerda que también trabajamos con personas, no solo con métricas.

FRIDAY LEAPFROGS

Dedicar las tardes de los viernes a juntar equipos que no suelen trabajar juntos para intentar crear nuevas aplicaciones internas con IA, resolver algún problema que lleva tiempo resistiéndose o hacer una campaña de marketing más atrevida y probarla, consiguiendo avanzar de pronto más que varias semanas (*leapfrog*).

No puedo dejar de dedicar unas líneas a la importancia del *feedback*, para que los rituales de comunicación sean más potentes.

La *accountability* sin *feedback* constructivo tiende a convertirse en señalamiento o en silencio. Creo que institucionalizar el *feedback* a través de herramientas que permitan una retroalimentación 360 o un comentario inmediato tras un error facilita mecanismos de mejora continua que son muy sanos. Permiten conectar la responsabilidad con las consecuencias de incumplir sistemáticamente en los objetivos y tareas. Es importante que los líderes puedan actuar en ese caso y tener una primera reacción de acompañamiento. ¿Qué ha pasado?, ¿tiene esa persona las herramientas necesarias para tener éxito y qué medidas se pueden tomar para reconducir la situación?

Pero, si la falta de cumplimiento se repite, el líder debe pasar del *coaching* a la acción. Esto puede significar redefinir el rol de esa persona, cambiar su ámbito de responsabilidad o incluso proponerle salir de la compañía. Lo que no se puede permitir es la impunidad, porque la cultura se degrada rápido: si

el resto del equipo ve que alguien no cumple y no pasa nada, el compromiso colectivo se rompe. Dice Claire Hughes Johnson: "La cultura es lo que el equipo hace cuando tú no estás en la habitación". Y no podemos olvidar su icónica sugerencia para los managers en las sesiones de *feedback*: haz que tus equipos se sientan libres de "decir aquello que crees que no puedes decir".

Hoy, con la irrupción de herramientas de IA para gestionar repositorios de conocimiento, este ecosistema de comunicación es aún más potente. Pero la esencia sigue siendo la misma: decir la verdad, repetirla hasta que cale y reforzarla con datos y rituales.

MITOS Y VERDADES

- La *accountability* real es cultura de responsabilidad compartida, no castigo. No se consigue con procesos y software de seguimiento, sino con claridad, comunicación y repetición. Las herramientas ayudan, pero la cultura es lo que sostiene la responsabilidad.
- La sobrecomunicación es clave: muchas startups mueren por suicidio interno, no por el mercado.
- Cuantas más buenas reuniones, más foco. La clave no es reunirse mucho, es hacerlo con propósito, agenda y seguimiento.
- La *accountability* sin consecuencias se convierte en teatro. *Coaching*, redefinición de rol o salida deben aplicarse con transparencia y respeto.

HITOS Y RITOS

- ☐ Implanta una cadencia fija de "rituales de comunicación", desde lo semanal a lo mensual y lo anual. Descríbelo para toda la organización: *all-hands, weekly, 1:1 ad-hoc*.
- ☐ Escribe expectativas claras por rol (3-5 *outcomes*, no tareas).
- ☐ Lanza el *update* mensual a inversores (plantilla y fecha fija).
- ☐ Cierra los *townhalls* con un espacio abierto para preguntas anónimas o incómodas. Si no puedes escuchar la verdad, no podrás liderar.

¿Cuáles son los hitos y ritos que mejor te funcionan a ti que encajan con este capítulo? Entra en la comunidad y comparte con otros tu experiencia, al tiempo que encuentras más documentos que funcionan para otros.

`https://latido.emprenderagolpes.com/`.

EL LATIDO DE TU STARTUP

El ecosistema startup te bombardea con historias de unicornios y rondas millonarias, pero la realidad es que se trata de un deporte de contacto donde casi siempre gana el que aguanta más golpes. Miguel Arias, emprendedor en serie, COO de *scaleups* globales como CARTO, y socio inversor en K Fund, destila más de 20 años en las trincheras y te ofrece un manual práctico para operar y escalar tu compañía.

Este libro no te dará recetas mágicas, porque no existen, sino un verdadero sistema operativo para startups: un conjunto de marcos mentales, rituales y artefactos que transforman una idea frágil en una organización resiliente y de alto rendimiento.

Descubre las claves que separan la anécdota del éxito sostenible:

— **Persistencia inteligente vs. obstinación ciega:** Aprende a ser obstinado con la visión, pero flexible con las tácticas, improvisando con cabeza cuando el mercado te golpea.

— **La cadencia operativa como motor de crecimiento:** La velocidad sin foco mata. Descubre el poder de la cadencia trimestral para crear un *momentum* imparable.

— **El rol del COO:** Más que un título, es el contrapeso pragmático del CEO, traduciendo la estrategia en acción diaria.

— **La salud organizativa como ventaja diferencial:** Institucionaliza el "Disagree and Commit" para gestionar el conflicto y asegurar que la ejecución no se diluya en el "ya te lo dije".

— ***Roadmap*:** Siempre afilar, no redondear. Tu producto debe ser un arma competitiva. Aprende a definir tus pilares estratégicos y a decir no con criterio.

En tiempos de la inteligencia artificial, donde la velocidad de ejecución se acerca al infinito, la única constante es que, al final, todo va de personas. Este libro te proporciona la brújula y las herramientas para cuidarlas, alinearlas y liderarlas a través de la tormenta.

2315291
ISBN: 978-84-415-5300-2

ANAYA MULTIMEDIA
www.anayamultimedia.es