

## La entrega NO es el éxito, déjalo fluir

by Naresh Jain

Todas las organizaciones, desde la empresa más grande hasta la más pequeña, se enfrentan al mismo desafío: cómo resolver los problemas de sus clientes llevando un producto (o servicio) superior al mercado más rápido que sus competidores, reduciendo al mismo tiempo el esfuerzo invertido en actividades que no agregan valor o, lo que es peor, construyendo el producto equivocado. Espero que nadie quiera construir "cosas" para estar ocupado.

Esto es especialmente crítico en las organizaciones que producen productos de consumo. Este estudio de caso describe cómo una de esas organizaciones, que fabrica productos utilizados por millones de diversas personas todos los días, utilizó un enfoque de #noproyectos y #noestimates para hacer frente a este desafío.

### CONTEXTO

Este caso de estudio fue traducido y adaptado por Jorge Valdés Garcíatorres, la versión original del caso está publicada en el Business Agility Institute, se puede visitar dando clic aquí.

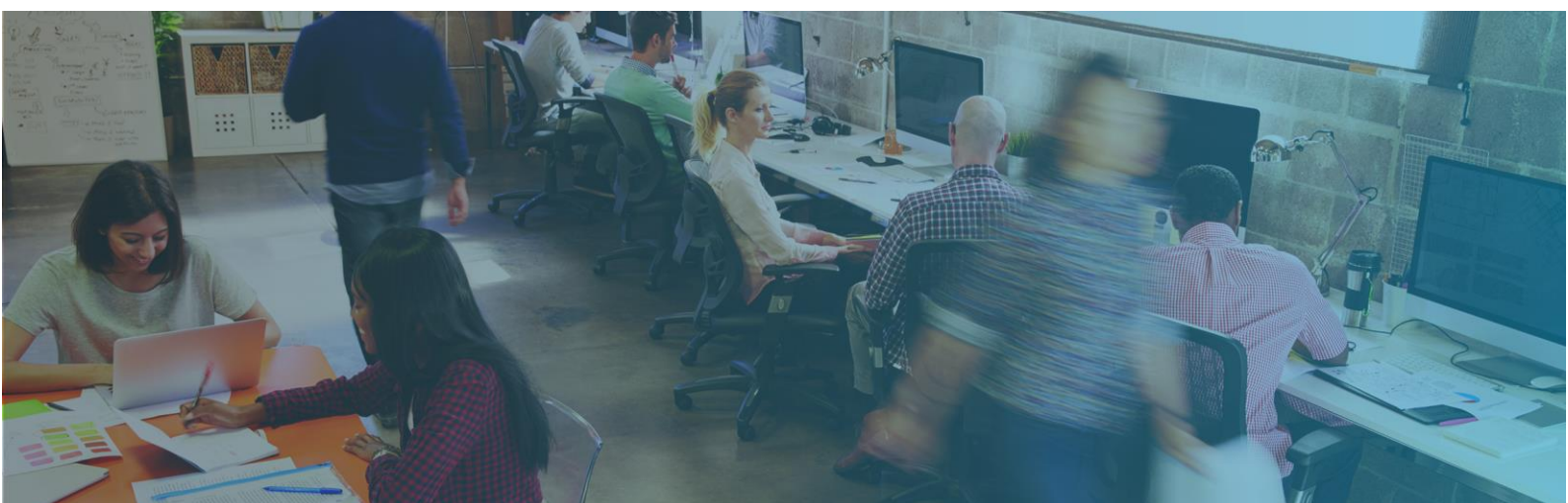
<https://businessagility.institute/learn/shipping-is-not-success-let-it-sail/>

### PROBLEMA

En cualquier organización, entender a su usuario es siempre difícil. Y esto se suma a los productos de consumo con millones de usuarios diversos, cada uno con sus propias razones para usar el producto. En nuestro caso, tuvimos tres problemas distintos:

1. ¿Cómo creamos un producto novedoso que atraiga a toda nuestra base de usuarios sin que sea demasiado complejo o costoso (tanto para construir como para mantener)?
2. ¿Cómo encontramos las necesidades del usuario adecuado para centrarse y tomar las decisiones correctas sobre las características (con el mejor retorno de la inversión)?
3. ¿Cómo podemos innovar rápidamente y construir un producto superior más rápido que nuestros competidores (mejorar el tiempo de comercialización y reducir la fricción)?

Aunque tuvimos un buen comienzo con millones de usuarios satisfechos y grandes inversores, también nos vimos expuestos a la dura competencia de algunos de los gigantes tecnológicos más innovadores del mundo. Para vencerlos, teníamos que mejorar nuestro juego.



# CAUSAS

El fundador de la empresa contrató a un nuevo ejecutivo que venía de "El Valle". El nuevo ejecutivo empezó a cuestionar algunas de las decisiones que se habían tomado:

"¿Cuántas características construimos el año pasado? ¿Cuál era la tracción de esos rasgos?"

Esto no quiere decir que la compañía no estuviera ya haciendo esas preguntas, pero esta nueva perspectiva fue un fuerte recordatorio de que necesitaban examinar críticamente el producto. Cuando miraron los datos, vieron que habían entregado cientos de características el año anterior, pero muchas de ellas no se estaban utilizando tan ampliamente como deseaban. Los equipos fueron superproductivos en el transporte marítimo, pero no en la generación de compromiso. Estaban demasiado ansiosos por celebrar el éxito tan pronto como se embarcaron. Produjeron muchos residuos en el proceso.

Tenía que haber una forma mejor. Este era el estado cuando me uní a la organización.

# SOLUCIÓN

Nuestra solución tenía cinco elementos clave:

1. Estructuramos los equipos en torno al producto de usuario primero, en lugar de plataformas o funciones. Los llamamos "equipos de valor", cada uno de los cuales es responsable de una experiencia de usuario específica de extremo a extremo (o tema) y está formado por personas con las habilidades necesarias para ofrecer el resultado.

Debido a que la experiencia del usuario es común en todas las plataformas, necesitábamos que todos, desde las aplicaciones móviles hasta la web, trabajaran juntos. Esto también significó un cambio total en la forma en que gestionamos la hoja de ruta del producto, la capacidad del equipo planificado y la eficacia medida.

2. Cambiamos nuestras métricas organizativas para centrarnos en nueve OKRs clave, que redujimos gradualmente a sólo tres, centrándonos en el compromiso del usuario, la retención del usuario y la profundidad con la que el usuario invierte en nuestro producto. Incluso eso no fue suficiente - unos cinco meses después del viaje, nos dimos cuenta de que incluso tres eran demasiados. Le dimos a cada equipo de valor un Objetivo y

resultado clave (OKR) primario que tenían que mejorar activamente y dos OKRs secundarios que tenían que mantener al menos al mismo nivel.

3. Nos centramos en la construcción de una organización de aprendizaje y en la construcción de habilidades y talento (tanto a través de la adquisición como de la mejora). Nos enfocamos en la excelencia en el trabajo y el desarrollo de maestría en todas las disciplinas. También intentamos crear equipos multifuncionales mediante la incorporación de diseñadores, personal de pruebas, analistas de datos y personas con visión de usuario en cada equipo de valor.
4. Descentralizamos la gestión de portafolios y utilizamos un modelo de gobierno sencillo basado en datos para decidir cuánto invertir en cada equipo de valor. Eliminamos toda discusión sobre prioridades, estimación y asignación de recursos mientras cambiábamos el enfoque hacia el valor y el impacto. Cada equipo podría mostrar estadísticamente su impacto y decidir las cosas apropiadamente.
5. Movimos a todos los equipos hacia una cultura de descubrimiento y entregas continuas. Comenzamos con una hipótesis del problema y validando la misma con datos de usuario. Se nos ocurrieron tres hipótesis de solución y determinamos el mejor ajuste de éstas probándolas en los usuarios. Tomaríamos al ganador y ejecutaríamos una parte de él en una prueba A/B con el 1% de nuestros usuarios. Utilizamos los datos para decidir si íbamos a refinar, escalar, girar o descartar la idea.

Déjenme explicarles cómo funcionó esto. Teníamos un equipo que era responsable de la experiencia de integración del usuario (onboarding), - todo aquello (en cada plataforma) que un nuevo usuario experimenta en las primeras 24 horas. Otro equipo fue responsable de la experiencia de pagos. Otro equipo fue responsable de la experiencia de los socios. Creamos 12 equipos de valor - aunque, en un año, matamos a seis de ellos y añadimos dos equipos nuevos a medida que aprendimos lo que funcionaba y lo que no funcionaba.

Una consideración importante fue, cómo medir el impacto de cada equipo y cómo identificar un equipo que pueda necesitar más apoyo de liderazgo. Esto nos obligó a pasar de las mediciones centradas en las salidas o productos a la medición de los resultados y el impacto --- y a conseguir que nuestros equipos entendieran el impacto y los resultados. Pasamos la

mayor parte de un mes diseñando lo que pensábamos que sería un buen conjunto de medidas universales y definiendo lo que significan los buenos resultados.

Era importante construir la cultura adecuada. Y como creemos que la cultura surge de la estructura, es importante que estos equipos realmente posean la experiencia de extremo a extremo y puedan profundizar en ella para conectarse con la experiencia del usuario y la psicología del usuario.

Cuando lo describo así, puede sonar como si hubiéramos empezado con una idea clara de cómo funcionaría todo. En realidad, era mucho más desordenado. Se necesitó un año de experimentación y adaptación para encontrar esta solución.



## DESPLIEGUE

Lo primero que hicimos fue cuestionar la forma en que se tomaban las decisiones sobre los productos. Se pasó de los sentimientos viscerales o la toma de decisiones basada en seudodatos (sesgada) al uso de datos de usuario estadísticamente significativos para tomar decisiones informadas. Hicimos una inversión significativa en la democratización de los datos y en la realización de experimentos a escala, lo que podría ayudar a todos los miembros de la empresa a obtener información a partir de los datos y tomar decisiones más informadas. Cualquiera puede desafiar al gerente de producto si los datos no apoyan la hipótesis.

El otro gran reto era el número de apuestas a largo plazo en las que la empresa se había centrado. Para mantener contentos a la junta directiva y a los inversores, teníamos que tener grandes cosas de qué hablar. Muchas veces, estas cosas grandes, nuevas y brillantes se apoderaban de todo. Dividir esas

grandes ideas en experimentos tangibles y cuantificables fue muy importante. Poner un límite al trabajo en progreso (WIP), a estas apuestas a largo plazo eran igualmente importantes, ya que estábamos viendo un impacto significativo de refinar y pulir lo que ya teníamos. El equilibrio es extremadamente crítico.

Una vez que empezamos por este camino, surgieron dos cosas:

1. Nuestro plan anual se centraba en menos apuestas grandes y presentaba muchas apuestas emergentes a corto plazo (refinamientos). Esto significaba que los equipos podían ser mucho más receptivos a los usuarios, ya que aprendían sobre su comportamiento y medían los patrones de uso sin tener que preocuparse por las grandes apuestas.
2. Esto también significaba que podíamos salir del modo de desarrollo impulsado por el marketing, es decir, que el marketing ya no llevaba la voz cantante en la línea de tiempo. Esto llevó a que los equipos sintieran menos presión para cumplir. Podrían experimentar e iterar ideas en un entorno seguro al fracaso. Probábamos con datos que una hipótesis funcionaba en una porción estadísticamente significativa de la base de usuarios antes de extenderla a toda la base de usuarios. El marketing también se convirtió en una parte integral de nuestras actividades diarias, dando a los equipos más confianza en este enfoque. Ahora, nuestros equipos han sido capaces de centrarse en las necesidades básicas de los usuarios y ofrecerles una experiencia inolvidable.

Esto nos llevó directamente a pensar que podíamos estructurar el trabajo en torno a temas autónomos, permitiendo así que los equipos se apropiaran de toda la experiencia del usuario final. Les llamamos "equipos de valor".

A diferencia de los equipos de proyecto anteriores, estos equipos de valor eran permanentes. Hemos reunido habilidades multifuncionales y animado a los equipos a examinar a fondo la psicología de los usuarios. Necesitábamos que entendieran las necesidades de los usuarios para que pudieran diseñar un producto que pegara a nuestros usuarios a sus pantallas durante 12 horas al día.

Este fue un cambio fundamental en la forma de operar de la organización, pasando del pensamiento

basado en proyectos, con todos los gastos generales y la perspectiva a corto plazo asociados, al pensamiento basado en resultados desde el punto de vista del Cliente

Incluso la composición de los equipos cambió.

Teníamos:

- Un jefe de producto,
- Un analista de datos,
- Un diseñador,
- Una pista técnica,
- Desarrolladores de ios,
- Desarrolladores de android,
- Desarrolladores de windows,
- Desarrolladores de microservicios de back-end,
- Una persona con visión de usuario (personas que se acercan a los usuarios para obtener retroalimentación e inteligencia de usuario), y
- Probadores temáticos (los probadores de integración verían esencialmente todo el producto en todos los equipos).

Notarás que no teníamos una persona de operaciones en el equipo - enseñamos a los desarrolladores a asumir esta responsabilidad.

## DESAFÍOS

Hubo mucha experimentación y volatilidad a lo largo de nuestro trayecto. Podríamos categorizar lo que aprendimos como diseño del equipo, políticas y mediciones.

Pasamos mucho tiempo experimentando con el diseño de equipos. Empezamos creando 12 equipos, que luego bajamos a ocho y luego a seis. Terminamos volviendo definiendo dos más para llegar a ocho. Esta volatilidad era natural, ya que estábamos midiendo claramente el impacto que cada equipo/tema tenía en los resultados más amplios del negocio. Temas que no tuvieron un impacto material en los OKRs que desmantelamos o reestructuramos y reasignamos a esas personas, por lo que no hubo miedo a la pérdida de empleos, lo que permitió a los equipos ser honestos y no jugar con las métricas.

Teníamos el desafío habitual de que los gerentes sentían que estaban perdiendo el control. Históricamente, ellos construían capital político basado en el tamaño del equipo, y nosotros lo

tuvimos en cuenta cuando formamos (y reformamos) los equipos.

Nuestro mayor desafío fueron las mediciones y las métricas. Históricamente, tendíamos a tratar de micro-medir las cosas. En general, pensábamos que cuanto más medíamos algo y con mayor precisión, mejor lo entendíamos. Pero lo cierto es lo contrario. En ese momento, estábamos midiendo NPS y otros varios indicadores clave de desempeño engañosos, pero todo lo que realmente estábamos haciendo era alimentar nuestros propios sesgos de confirmación: mientras más datos tuviéramos, más podríamos hacer que esos datos dijeran lo que queríamos.

Una vez que decidimos que aumentar el compromiso y la retención era nuestro objetivo de OKRs (y yo diría que ese objetivo es relevante para todas las empresas), tuvimos que decidir cómo medirlo. Encargamos a nuestro equipo de ciencias de la información que estudiara grupos de usuarios muy comprometidos para encontrar su momento "aha!

Descubrimos algunas correlaciones interesantes entre varios comportamientos y patrones de uso que nos permitieron refinar nuestras mediciones de impacto.

Terminamos utilizando esta información de forma proactiva para mejorar el compromiso y la retención de los usuarios. También ayudó a todos en la compañía a centrarse en el mismo impacto y a hablar el mismo idioma. Estos son ingredientes importantes para crear una cultura de pensamiento en la que el usuario es el primero..

## RESULTADOS

Logramos algunos resultados fantásticos. La retención de usuarios aumentó en más de un 20% y el compromiso en más de un 30%. Aunque nos llevó más tiempo que antes lanzar las características, cuando lo hicimos, tuvimos conversiones mucho mejores. Sin gastar un solo centavo en campañas de marketing, tuvimos un flujo constante de nuevos usuarios. Y, lo más importante, la cultura también cambió. Ahora es más probable que experimentemos y matemos características a que sean liberadas y fallen.

El viaje continúa. Aunque ya no estoy involucrado con esta compañía, ellos continúan evolucionando sus estructuras y modelos de negocio para satisfacer las demandas cambiantes de sus usuarios..



**- Naresh Jain**

*Desarrollador... consultor... productor de conferencias... fundador de startups... luchando por mantenerse al día con la innovación tecnológica. Es evangelista de proceso nulo.*

*Naresh Jain es un experto en tecnología y desarrollo de productos reconocido internacionalmente y el fundador de ConfEngine. Durante la última década, ha ayudado a racionalizar la cultura de desarrollo de productos en muchas empresas de Fortune 500 como Google, Amazon.com, HP, Siemens Medical, GE Energy, Schlumberger, EMC y CA Technologies. Su enfoque práctico en la innovación de productos, centrándose en el descubrimiento de productos y en la excelencia de la ingeniería, es un diferenciador clave.*

*Naresh fundó la Agile Software Community of India y organiza la conferencia Agile India. También es responsable de la organización de más de 50 conferencias internacionales, incluyendo Functional Conf, Simple Design and Testing Conference, Agile Coach Camp, Selenium Conference India, Open Web & jQuery Conference, Open Data Science Conference India, y Eclipse Summit India. Ha iniciado muchos grupos de usuarios ágiles, incluyendo el Grupo de Usuarios de Agile Philly y grupos en India. En reconocimiento a sus logros, la Agile Alliance otorgó en 2007 a Naresh el Gordon Pask Award por sus contribuciones a la comunidad ágil.*



**Naresh Jain, Developer, Consultant, Conference Producer, Startup Founder**

