



TÁCTICA 1

Objetivos

Objetivos operativos y KPI: el camino hacia las metas clave

Estamos listos para comenzar con la Táctica 1: los objetivos! Sin embargo, quiero asegurarme de que tienes el contexto necesario para adentrarte en este marco táctico. Por esa razón, te recomendaría que leas la introducción si aún no lo has hecho. ¡Comencemos!

Los objetivos nos brindan una estructura, lo que respalda nuestro camino hacia el éxito. Definir objetivos sólidos puede parecer sencillo hasta que realmente comienzas a hacerlo. Convertir un objetivo equivocado en tu objetivo principal también podría condenar tu proyecto incluso antes de que comience, así que toma este proceso en serio.

Con esta táctica tú podrás:

- Establecer objetivos para el proyecto que deriven de tu visión para el futuro del mundo.
- Determinar qué indicadores seguir para cada meta para que puedas mantenerte en el camino correcto.
- Construir un proceso para revisar tu progreso hacia los objetivos y su revisión cuando sea necesario.

Analizar la visión

Como emprendedor, tienes una visión de cómo se verá el mundo en el futuro y cómo puedes mejorarlo. Esto se relaciona con tu razón de ser. Tómase unos momentos para pensar en cómo será el mundo dentro de cinco a diez años con tu nueva empresa enfocada en la innovación. ¿En qué se diferencia del mundo en el que vivimos ahora?

Todo tu equipo también necesita comprender cómo se ve tu visión. Regularmente menciono a Linda Hill de la Escuela de Negocios de Harvard al principio de mis clases mientras los estudiantes forman equipos. En 2001, ella publicó un artículo que enmarca el proceso de desarrollo de equipos en donde dice: «Que varias personas trabajen juntas no las convierte automáticamente en un equipo».¹



LA RECETA DEL ÉXITO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

ESPÍRITU EMPRENDEDOR
DISCIPLINADO



Un equipo, que para nosotros es la parte más importante de una nueva iniciativa emprendedora, se define como un grupo con una visión común que trabaja hacia un objetivo compartido. Tener una visión compartida nos lleva a definir objetivos comunes en los que todos estemos alineados. La visión será la base para los objetivos que establezcamos, tanto a corto como a largo plazo.

Te invito a que te sientes en un espacio tranquilo y reflexiones sobre esto antes de continuar con el libro. Dedicar 30 minutos a explorar tu visión del mundo. Te proporcionará mayor claridad durante los próximos pasos que tomes al ejecutar tu plan de negocios.

¹ <https://www.ugent.be/doctoralschools/en/doctoraltraining/courses/transferableskills/note-on-teams.pdf>

Por qué los nuevos emprendimientos necesitan objetivos

Con recursos limitados, visiones ambiciosas del futuro del mundo y la necesidad de adquirir más recursos para seguir trabajando hacia esa visión, los nuevos emprendimientos deben estar muy enfocados en lo que realmente importa. Estos objetivos no solo mantienen al equipo concentrado en las prioridades del emprendimiento, sino que también brindan oportunidades para que cada uno asuma su responsabilidad y se mantenga en el camino correcto.



Muchas personas creen erróneamente que los emprendedores viven de manera desorganizada, que se despiertan cuando quieren por la mañana y trabajan en lo que les gusta durante el día, todo según su propio horario. Aunque puede haber algo de verdad en esa creencia, los emprendedores exitosos (al igual que todas las personas) prosperan en entornos donde tienen una estructura. Crear y seguir rutinas ayuda a las personas a desarrollarse.

Los roles corporativos proporcionan una estructura. Si trabajas en un empleo corporativo, generalmente tienes un horario fijo (quizá de 9 a. m. a 5 p. m.), metas de tu jefe y cronogramas de

proyectos. Los emprendedores más exitosos tienen que crearse una estructura, aunque quizás no tan restrictiva como la que encontrarían en una gran corporación.

Hay una gran diferencia entre que te asignen metas y crearlas tú. En un rol corporativo, tu jefe probablemente te asignará metas. Como emprendedor, debes establecerlas tú mismo, especialmente al inicio. Más adelante contarás con el apoyo y el aporte de tus inversores y del consejo directivo.

Establecer los objetivos correctos

Existen muchas cosas en las que podrías invertir tu tiempo. Establecer prioridades garantiza que dediques tu tiempo en aquello que, a largo plazo, desbloqueará recursos adicionales, incluso si eso significa que algunas otras cosas no se hagan. La cruda verdad es que tu negocio no sobrevivirá sin recursos adicionales, y si no estableces y cumples las metas correctas, te será difícil adquirirlos.

Todos creen que son buenos para establecer objetivos hasta que llega el momento de la verdad y los escriben en papel, y luego los leen. Compartir los objetivos con tu equipo, asesores u otras partes a menudo revela que quizás carecen de claridad, no son lo suficientemente específicos o no se alinean con las metas futuras. La práctica hace al maestro.

Comienza con tu visión futura del mundo, trabaja hacia atrás para definir las metas que te ayudarán a desbloquear esos recursos adicionales.

Pregúntate «¿Qué necesito hacer para obtener más tiempo y dinero?» Puede que no tengas la respuesta correcta, así que necesitas validar que estás en el camino correcto y también hacer esa pregunta a quienes eventualmente puedan proporcionarte más recursos. En muchos casos, podrían ser inversores u otros financiadores, lo cual exploraremos más en la Táctica 14.

Una vez que sepas qué necesitas hacer para desbloquear recursos adicionales, divídelo en metas a corto plazo.

Metodologías

Existen muchas metodologías para establecer metas, como *SMART*, *WOOP*, *HARD* y otras. Prueba diferentes metodologías para determinar cuál es la mejor para ti y tu negocio. Muchos emprendimientos que están en el «día 0» y recién comienzan inician con una estructura simple y directa para establecer objetivos. Ya sea desde el principio o después de haber logrado cierto avance, recomiendo una opción: objetivos y resultados clave (OKR).

Originados por Andy Grove en Intel, los OKR son un método para establecer objetivos derivados de la «teoría de gestión por objetivos» desarrollada por Peter Drucker y presentada en su libro *La práctica de la gestión*. John Doerr la introdujo a los fundadores de Google y discute el tema en su libro *Mide lo que importa*. Este enfoque combina objetivos con resultados clave para establecer una estructura de gestión.

En tu nuevo emprendimiento, de alguna manera debes gestionarte a ti mismo junto con tu equipo inicial. Este enfoque te ayuda a mantenerte alineado con el equipo, a seguir tu progreso hacia el cumplimiento de objetivos y crea un poco de competencia amistosa. Aquí es donde los OKR son útiles. Puedes pensar en los objetivos y resultados clave de esta manera:

Los objetivos son metas de alto nivel, alcanzables, pero que no se pueden medir.

Ejemplo: confirmar que hemos identificado correctamente el mercado estratégico.

ESPÍRITU EMPRENDEDOR
DISCIPLINADO

Los resultados clave son metas medibles que contribuyen a alcanzar un objetivo.

Ejemplos:

1. Validar con tres fuentes que el tamaño del segmento de mercado es adecuado.
2. Inscribir a 15 clientes potenciales en nuestra lista de espera del segmento de mercado.
3. Obtener opiniones sobre el diseño de nuestro producto de cinco personas en el segmento.



Al implementar OKR para tu equipo, procura tener de tres a cinco objetivos y de tres a cinco resultados clave para cada objetivo. Ten en cuenta que el objetivo es de alto nivel mientras que los resultados clave son medibles y, cuando se combinan, alcanzan el objetivo. También ten en cuenta que no se incorporan listas de tareas o actividades específicas.

Independientemente de la estructura que elijas, revisa estos objetivos con otras personas y obtén sus opiniones. Puedes optar por hacerlo con cofundadores, miembros del equipo, asesores (formales o informales), tu junta directiva o inversionistas. Sus opiniones te ayudarán a mejorar y trabajar hacia las metas que representen un progreso significativo para el emprendimiento.

Hacer un seguimiento de los objetivos con indicadores y KPI

Para cada objetivo que establezcas, sin importar qué metodología uses, determina qué métrica o indicador clave de rendimiento (KPI) utilizarás para seguir el progreso. En el contexto de los OKR, por ejemplo, tendrías una métrica asociada con cada uno de los resultados clave, ya que los

objetivos no están destinados a ser medibles. Esta métrica te ayudará a entender si estás en camino de alcanzar tus objetivos, si ya los alcanzaste y si estableciste objetivos con el nivel adecuado de alcance o desafío. Debes asegurarte de que tus objetivos motiven al equipo y presenten un desafío, pero que no sean tan irrealistas que sean inalcanzables.

Estos indicadores serán la base para la siguiente táctica, la Táctica 2, ya que los sistemas que selecciones necesitarán seguir estos KPI.

El valor de asignar responsables

Juntos, los objetivos ayudan a alinear las prioridades de la organización en su conjunto. Para cada objetivo, debes tener un responsable individual. Una persona debe ser responsable de alcanzar cada objetivo y aclarar a los demás cuáles son sus prioridades personales. Uno de los beneficios de introducir un enfoque tan estructurado para establecer objetivos es que sirve como sistema para asumir responsabilidades.

Asignar responsables también ayuda a equilibrar la carga de trabajo del equipo. Puede que descubras que hay diferencias entre tus objetivos y las habilidades de tu equipo. Estas diferencias identifican a quién más podrías necesitar incorporar, ya sea a corto o largo plazo, para garantizar que se puedan alcanzar los objetivos del proyecto. Exploraremos la contratación con más detalle en la Táctica 15.

Responsabilidad: reuniones de seguimiento periódicas

Para asegurarte de alcanzar tus objetivos, programa reuniones de seguimiento periódicas. Las reuniones de seguimiento no son solo para grandes organizaciones. Estas reuniones permiten medir el progreso hacia los objetivos más importantes, asignar responsabilidad a sus encargados y también ofrecen la oportunidad de reevaluarlos.

Actividades y listas de tareas

Tus objetivos no son tareas pendientes. Cada persona en el equipo debe tener su propia lista de tareas vinculada directamente con los objetivos a corto plazo bajo su responsabilidad.



Uno de los ejercicios más valiosos que puedes hacer regularmente es revisar tu lista de tareas y eliminar cualquier actividad que no esté directamente relacionada con un objetivo a nivel organizacional. Si hay una actividad que sientes que deberías estar haciendo, pero que no está directamente relacionada con un objetivo existente a nivel organizacional, deberías reevaluarlo.

Reevaluar de forma periódica y cambios de recursos

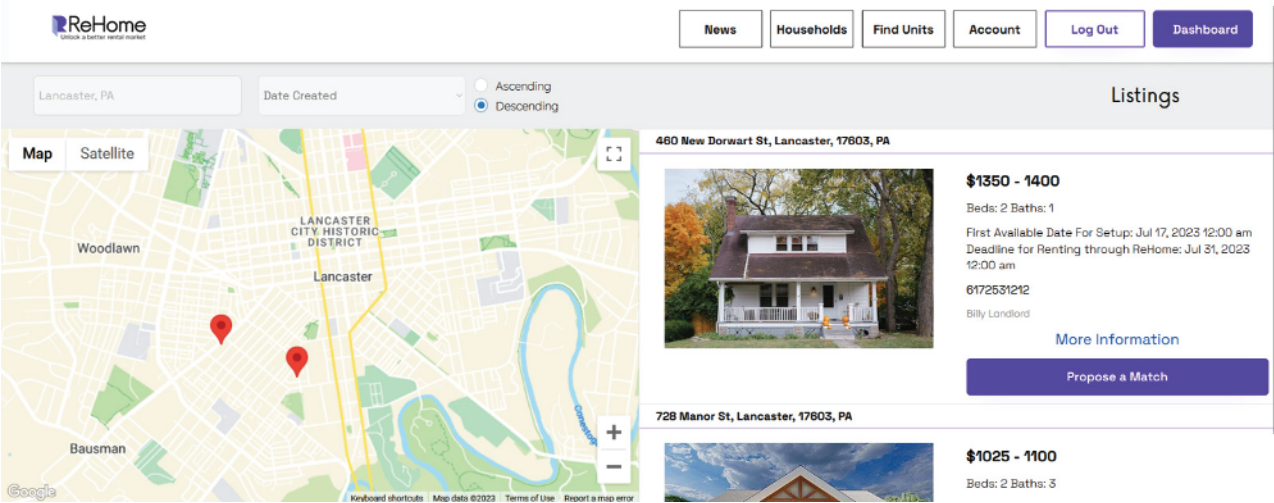
Recientemente, conversé con un exalumno que estaba en el proceso de mejorar su equipo. Me informó que varios miembros del equipo a tiempo parcial se retirarían o pasarían a roles de asesora, y que varios nuevos miembros a tiempo completo se unirían para llevar el proyecto al siguiente nivel. Esta emocionante noticia fue muy bien recibida, pero también requirió la reevaluación de los objetivos de la organización.

Le pedí que tomara un cuaderno y un lápiz, y que se alejara por un momento del ajetreo de la vida diaria. Le propuse dedicar 30 minutos en una habitación tranquila para reiniciar el proceso de definición de objetivos y que empiece con una actualización de su proyección futura del mundo: su visión. Recomendé esto porque un cambio en el equipo implica un cambio en los recursos. Los recursos limitados de un equipo compuesto mayormente por miembros a tiempo parcial se volvieron un poco menos limitados con la incorporación de los nuevos miembros a tiempo completo, lo que creó mucho más margen para lograr resultados. Disponer de más tiempo debería permitirte lograr más que antes, pero usar ese tiempo de manera eficaz no ocurre sin un propósito claro.

En lugar de simplemente reevaluar los objetivos al final de un mes, trimestre o año, recomiendo revisarlos y perfeccionarlos cada vez que el negocio cambie o haya cambios en los recursos. Más dinero o más tiempo, o menos dinero y tiempo, significa que es momento de ajustar los objetivos.

EJEMPLO

ReHome



La plataforma ReHome destaca opciones de vivienda para agencias de reasentamiento.

Joe Landis es un emprendedor con una misión clara: ayudar con el reasentamiento de refugiados. Consciente de que Estados Unidos está muy por detrás de sus objetivos de admisión de refugiados, y que las agencias de reasentamiento en el terreno informan la falta de vivienda accesible como el principal obstáculo a nivel nacional, Landis decidió enfocarse en construir un negocio para abordar estos desafíos. Comenzó a construir un mercado de dos lados donde las agencias de reasentamiento y los propietarios pueden conectar al facilitar las coincidencias de inquilinos según criterios especializados en reasentamiento.

Para avanzar en su emprendimiento y trabajar para abordar el desafío del reasentamiento, Landis y su cofundador, Thomas Nguyen, definieron un conjunto de objetivos y resultados clave para la siguiente etapa del proyecto. Al hacerlo, ayudaron al equipo a alinearse sobre lo que estaban trabajando, proporcionaron claridad sobre qué actividades merecían tiempo y energía, e introdujeron responsabilidad con revisiones mensuales de los objetivos. Landis dijo: «Sin estructura, puede ser fácil perderse entre las múltiples prioridades que son importantes para el éxito de ReHome. Organizar estas prioridades en categorías claras y definir un cronograma específico ha sido de gran ayuda».

Durante el período de estos OKR, ReHome pudo lograr la mayoría de los resultados clave. Landis y su equipo repensaron los objetivos con resultados pendientes, como el Objetivo 2, en un nuevo marco de OKR para los meses de verano que siguieron.

Objetivo 1	Prueba piloto lista para realizarse en Lancaster el 1 de junio
Resultado clave 1	MOU firmados por dos agencias de reasentamiento (CWS Lancaster y Bethany Christian Services en Lancaster)
Resultado clave 2	Lograr el compromiso de 20 dueños en Lancaster y 2 empresas de administración de las propiedades para publicar sus propiedades en la plataforma durante la prueba
Resultado clave 3	De 3 a 5 preguntas clave de búsqueda diseñadas para la investigación de Joe para su tesis, alineadas estratégicamente con las estrategias de ReHome

Objetivo 2	Estructura de financiamiento para el negocio finalizado a tiempo para incorporarse para el 1 de junio
Resultado clave 1	Desarrollar y elegir entre 3 o más escenarios de flujo de dinero y planes de desarrollo de negocios basados en la Investigación de Mercado del Producto (PMR)
Resultado clave 2	Adquirir por lo menos una opinión legal y realizar una búsqueda detallada primaria y secundaria sobre los tipos de colaboraciones y financiamiento gubernamental disponibles para organizaciones con o sin fines de lucro
Resultado clave 3	Evaluar las colaboraciones con los grupos de acción-investigación de reasentamiento de MIT/Harvard, usuarios conectados de investigación de reasentamiento de la BU y la Organización nacional de asistencia técnica para soluciones de vivienda para refugiados

Objetivo 3	Estructura de financiamiento para el negocio finalizado a tiempo para incorporarse para el 1 de junio
Resultado clave 1	Describir las tres características principales para incluirlas en ambos lados de la plataforma para alcanzar un 50 % de posibles dueños y la participación completa de las dos agencias locales de Lancaster
Resultado clave 2	Crear una o más versiones de cada característica para utilizar durante la prueba piloto
Resultado clave 3	Asegurar el sitio web y cualquier otra herramienta digital que sean necesarias para el MVP

Objetivo 4	Mejor entendimiento de los mercados después de la estrategia
Resultado clave 1	Estimar el TAM de todo el mercado inmobiliario basado en el reasentamiento en los EE. UU. según los datos reales de RA
Resultado clave 2	Crear un resumen de las prácticas actuales equivalentes dentro del mercado inmobiliario basado en el reasentamiento
Resultado clave 3	Determinar si se incluye a los grupos de apoyo comunitario como un segundo grupo del lado demandante del mercado junto con RA (Nota: esto involucraría más PMR con RA y un análisis del tamaño del posible mercado

Objetivo 5	Fondos garantizados para continuar con el crecimiento de ReHome hasta diciembre de 2023
Resultado clave 1	Alcanzar los \$ 10.000 en fondos con restricciones mínimas para el 1 de junio (de Sandbox, posibles fundaciones donantes, . . .)
Resultado clave 2	Presentar ReHome a entre 5 y 10 posibles financiadores de fondos
Resultado clave 3	Aplicación exitosa a delta V

Resumen

Para avanzar en tu proyecto hacia tu visión, necesitas tener un enfoque riguroso para establecer objetivos. Debes fijar objetivos, determinar qué identificadores clave seguir para cada objetivo, asignar un responsable de tu equipo y revisar de manera rutinaria para asegurarte de que estás en el camino correcto. A medida que avanzas, debes preguntarte si las tareas en tu lista de pendientes, o la forma en que gestionas tu tiempo limitado, realmente contribuyen al logro de tus objetivos. Las metas que establezcas aquí en la Táctica 1 te ayudarán a determinar cómo y cuándo aplicar las tácticas siguientes.

RECURSOS FUNDAMENTALES

Google Sheets (google.com/sheets)

Monday.com (Monday.com)

Asana (asana.com)

Notion (notion.so)

Weekdone (weekdone.com)

Todoist (todoist.com/home)

Profit.co (profit.co)

Trakstar (trakstar.com)

ClickUp (clickup.com)

Quantive (quantive.com)

INDICACIONES

1. Determina dónde te gustaría estar con tu negocio en general en tres a seis meses.
2. Planifica tus principales metas técnicas y de negocios de alto nivel para cada mes.
3. Completa algunos de los espacios en blanco en la plantilla OKR para trazar tu curso:
 - a. Determina objetivos de alto nivel.
 - b. Describe los resultados clave para alcanzar los objetivos.
 - c. Identifica y asigna actividades para cada KR.
4. Identifica qué métricas clave serán necesarias para seguir tus OKR.
5. Programa reuniones recurrentes (si no las tienes ya) y establece temas a tratar en cada una de tus reuniones recurrentes.

CUADERNO DE ACTIVIDADES

Consigue el Cuaderno de actividades de establecimiento de objetivos de Tácticas para emprendedores, que te ayudará a alinearte en los próximos pasos para tu proyecto y lograr las metas necesarias para cumplir tu misión. En el cuaderno encontrarás hojas de trabajo que incluyen:

1. Marco temporal: debes determinar, como equipo, el marco temporal para tus objetivos.
2. Objetivos: una vez que hayas programado un marco temporal, necesitas definir tus objetivos.
3. KPI: necesitarás métricas para seguir tu progreso hacia tus objetivos.
4. Responsables: tú y tus compañeros deben asumir la responsabilidad de cada objetivo.
5. Seguimientos: para mantenerte en el camino, definirás un plan para revisar regularmente tus objetivos.
6. Metas en etapas iniciales: para los emprendimientos en etapas iniciales, este marco proporciona un enfoque alternativo.

RECURSOS ADICIONALES

→ ¡Consigue el Cuaderno de actividades! Visita StartupTactics.net/goals