



WSJ

CONTENIDO LICENCIADO POR THE WALL STREET JOURNAL

BEN COHEN
The Wall Street Journal

Eventos se han convertido en la norma en todo Silicon Valley: Toda empresa necesita montar un espectáculo como Apple

Los lanzamientos anuales de productos de Steve Jobs pueden ser una herramienta de manejo increíblemente eficaz; ya sea que esté en el negocio de la tecnología o de los tacos.

“Este es el momento más importante de toda mi vida”, expresó Steve Jobs.

Esto tuvo lugar minutos antes del evento de Apple en 1984 que cambiaría todo para la compañía. Al final de la presentación de Jobs ese día, el joven y nervioso empresario con corbata de humita caminó por el escenario hacia una mesa con un bolso misterioso encima. Adentro había un computador. Mientras el tema de “Carros de Fuego” retumbaba, el computador se encendió y empezó a hablar.

Hola. Soy Macintosh. De veras, es fantástico salir de ese bolso.

Desde ese momento, los lanzamientos de productos que Jobs hizo que fueran tan geniales se han convertido en la norma en todo Silicon Valley. Apple, Microsoft, Google, Nvidia, Meta; todos organizan eventos ostentosos para presentar su tecnología más nueva y sofisticada.

Ahora, imagine todo ese bombo publicitario, drama y ostentación para revelar la más reciente... chalupa de Taco Bell.

¿La vería?

Brian Chesky probablemente lo haría. Jefe ejecutivo de Airbnb, Chesky es uno de los líderes más influyentes en cuanto a tecnología en estos momentos, y se ha convertido en un evangelista del valor de los lanzamientos anuales de productos.

De hecho, cree que son tan poderosos que hizo de los lanzamientos de productos el principio organizador de su compañía.

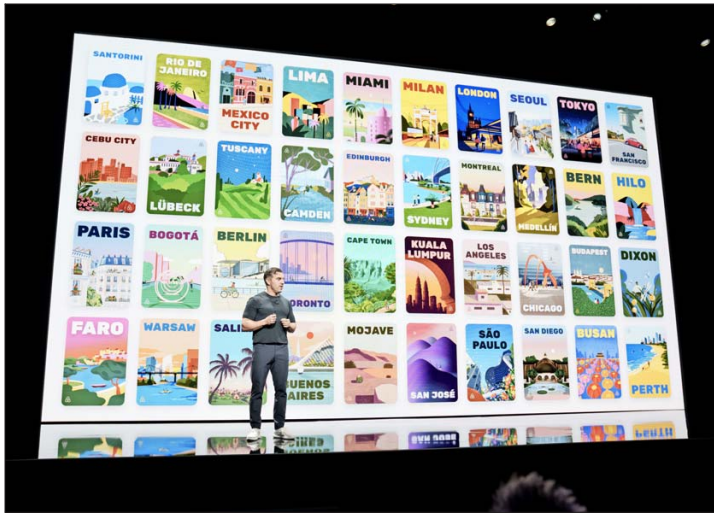
Hace poco le pedí a Chesky que me explicara los beneficios de los lanzamientos de productos, y sus ojos se iluminaron de emoción. Se podría haber pensado que yo le había dicho que el Palacio de Buckingham quería inscribir habitaciones en Airbnb.

“Esto me apasiona muchísimo”, manifestó Chesky.

Estos lanzamientos no son solo hábiles despliegues de relaciones públicas. El empresario expone su punto de vista en forma muy apasionada por los anuncios de productos como una estrategia de manejo; una forma de centrar la atención de una compañía e incluso acelerar el ritmo de innovación.

Después de todo, si se compromete a exhibir productos una o dos veces al año, tiene que idear productos que realmente valgan la pena la exhibición.

El entusiasmo de Chesky por los lanzamientos anuales de productos empezó con su admira-



En un evento de mayo, el director ejecutivo de Airbnb, Brian Chesky, presentó sus listados exclusivos para “experiencias extraordinarias”.



Mark Zuckerberg, de Meta, en el último lanzamiento de la compañía.

ción por Jobs, quien intercambió su corbata de humita por prendas de cuello alto negras mientras sus discursos inaugurales se convirtieron en espectáculos culturales. El iPod en 2001, el iPhone en 2007 y el iPad en 2010; Chesky recuerda haber visto todos esos eventos y estar a la espera del siguiente.

Sin embargo, no creía que los lanzamientos anuales de productos tuvieran sentido para una compañía de software en el rubro de arriendos de casa com-

partida y arriendos a corto plazo. A diferencia de Apple, Airbnb no estaba vendiendo nuevos productos cada año.

“¿Qué estaríamos lanzando?”, preguntó Chesky.

Incluso cuando Airbnb llegó a ser una de las empresas emergentes más valiosas del mundo, no cambió de opinión. Pero después de que la compañía salió a bolsa en 2020, Chesky sintió la ausencia de una fuerza cohesiva. Sin un destino compartido, demasiados equipos terminaban trabajando en sus propios proyectos y tomando caminos que muy a menudo no convergían.

“Es realmente difícil lograr que todos trabajen juntos”, afirma. “Los mecanismos que las personas utilizan para tener a todos juntos son como prioridades estratégicas y métricas. Eso realmente no funciona”.

Es comprensible por qué los ejecutivos en la mayoría de empresas públicas despiertan cada mañana pensando en la próxima teleconferencia sobre ganancias, no en el próximo lanzamiento de producto. Su desempeño se mide en trimestres financieros, de modo que eso se convierte en el ritmo de toda la compañía. “Porque tiene que ser ‘algo’”, indica Chesky. Simplemente, cree que

debería ser algo más. “Estoy seguro de que para Apple, en la década de 2000, las teleconferencias sobre ganancias no eran algo en lo que toda la compañía estaba concentrada”, señala. “Eran los lanzamientos”.

El énfasis en los lanzamientos de productos, no en las prioridades estratégicas, no solo resulta en un mejor trabajo, sino que también lleva a tener trabajadores más contentos; lo que Chesky aprendió por sí mismo cada vez que trató de reclutar a personas de Apple. “Fue imposible”, asegura. Y cada vez que fue rechazado, le dieron una explicación similar: solo quiero estar ahí para el próximo lanzamiento.

Todo lo cual lo inspiró a traer lanzamientos a Airbnb.

Después de que la compañía cotizó en bolsa y salió de la pandemia, Chesky escuchó los comentarios de los clientes y pensó que era el momento de arreglar todo lo que estaba mal con respecto a la experiencia Airbnb. Y supo exactamente cómo hacerlo. La compañía organizó su pri-



Steve Jobs estrenó en 1984 el ordenador personal “Macintosh”.

mer lanzamiento de producto en 2021 y desde entonces ha realizado dos eventos al año para anunciar nuevas características. En los últimos tres años, Airbnb afirma que ha enviado más de 500 actualizaciones a su aplicación; significativamente más que los tres años anteriores.

El ciclo de lanzamiento tuvo otro efecto útil: desvió el ritmo interno de la empresa. Actualmente, los empleados y ejecutivos de Airbnb se esfuerzan bajo la presión de cumplir con los plazos; y luego respiran profundamente. Chesky encuentra que correr hacia un lanzamiento de producto como equipo es más satisfactorio y menos agotador que sentirse como si estuviera en una trotadora, corriendo tan rápido como puede sin llegar realmente a ninguna parte.

Y la experiencia de reorientar Airbnb lo dejó convencido de una cosa más.

“Que la mayoría de las empresas de consumo se beneficiarían con hablar simplemente con el público al menos una vez al año

sobre lo que están haciendo”, indica el jefe ejecutivo.

Por supuesto, es fácil ver cómo esto podría caer en una parodia, en la que ejecutivos se disfrazan como Steve Jobs y traen cada producto como el iPhone original.

Sin embargo, se ha convertido en una estrategia eficaz incluso para empresas en las que la idea de un lanzamiento de producto deslumbrante podría sonar absurda; como Taco Bell.

El año pasado, el jefe de marketing de la cadena de comida rápida estaba viendo un evento de Apple cuando tuvo una epifanía. “Son más las personas en EE.UU. que comen en Taco Bell que las que tienen un iPhone”, pensó Taylor Montgomery. “¿Por qué no podemos hacer algo como eso?”.

Podían. Así es que lo hicieron. A principios de este año, Taco Bell organizó Live Más Live para publicitar lo que llamó “una serie inimaginable de innovaciones de comidas”, desde nuggets de pollo crocantes (marinados en ipicante buttermilk con jalapeño!) hasta una revolucionaria chalupa callejera con queso (“¡la envoltura tiene queso en el interior!”).

En los meses anteriores al evento, Montgomery estudió las ideas fundamentales de Jobs con el fin de prepararse para su momento en el escenario en un sitio temporal que la compañía construyó en Las Vegas para la ocasión. Después de que presentó el Cheesy Chicken Crispnada y Mountain Dew Baja Blast Gelato como adiciones al menú, rindió homenaje al empresario que tentó a multitudes con el giro argumental de “una cosa más”; un último producto mágico de Apple que había sido un secreto hasta ese momento.

“¿Deberíamos hacer uno más?”, preguntó Montgomery. “Les presento el Cheez-It Crunchwrap”.

El evento inaugural fue un éxito tan masivo que el próximo se programó de inmediato para enero. Mientras tanto, ya ha cambiado la forma en que las personas dentro de la compañía imaginan productos ambiciosos.

“Esta idea es lo suficientemente grande como para que esté en el escenario de Live Más Live?”, dijo Montgomery. “Esa es la nueva vara para una gran idea en Taco Bell”.

Artículo traducido del inglés por “El Mercurio”.

DESVELO
Los ejecutivos en la mayoría de empresas abiertas despiertan cada mañana pensando en la próxima teleconferencia sobre ganancias, no en el próximo lanzamiento de producto.