

2017

LEAN STARTUP

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
MARIELA DENISSE REBOLLO ALTAMIRA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA | MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
TENDENCIA Y MODA	2
ANTECEDENTES	3
LEAN STARTUP	6
IMPLEMENTACIÓN	11
CASOS DE ÉXITO	12
AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS.....	12
BIBLIOGRAFÍA.....	13

LEAN STARTUP ¿MODA PASAJERA O NUEVA TENDENCIA?

INTRODUCCIÓN

Basta con leer Vanity Fair o algo parecido, para ver más de una vez en todo el ejemplar, frases como: ... La nueva tendencia para este verano... La nueva moda en Francia... en fin, pero ¿Cuál es la diferencia entre moda y tendencia?, en muchos contextos pareciera que son usadas como sinónimos, aunque no lo son. De cualquier forma, en el presente artículo se explicarán brevemente para poder adentrarnos al tema correctamente.

Y es que en esta aldea global en que vivimos, pareciera que cada determinado tiempo surge algo completamente nuevo y diferente a lo que ya existe, prometiendo grandes resultados, óptimas soluciones, incrementos en las utilidades, disminución de costos y la lista podría seguir, y ¿Quién en su sano juicio podría resistirse a eso? Es entonces cuando nos volvemos como aquellos lectores de ese tipo de revistas, adoptando nuevas modas, siguiendo las tendencias, sin preocuparnos si se adapta a nuestro cuerpo, en este caso el tipo de empresa, si va de acuerdo a la cultura de nuestro país, y es que vestir un kimono en Japón no tiene nada de extraño, pero aquí en México, pensarían que nos vestimos para ir a alguna reunión de Cosplay. Y eso sucede exactamente en cuestión organizacional, porque para implementar alguna nueva metodología o filosofía, tendríamos que checar si la cultura de aquél país donde la anterior mencionada, ha cosechado toda clase de éxitos, se parece a la nuestra. Basta recordar todas esas teorías de administración orientales, que han tenido gran éxito en esos países, sin embargo, no ha sucedido lo mismo en el Occidente.

Con esta introducción procederemos al análisis de Lean Startup, ¿La nueva tendencia o simplemente una moda?

TENDENCIA Y MODA

Hay quienes afirman que las modas terminan porque representan un determinado compromiso de compra de un producto y, en un momento dado, los consumidores comienzan a buscar atributos distintos a los que ofrece ese producto. (Wasson, 1968) Por ejemplo, cuando se fabrican automóviles cada vez más pequeños, éstos resultan menos confortables, por lo que un número creciente de compradores empieza a buscar vehículos más grandes. Otra explicación es que llega un momento en que son demasiados los consumidores que adoptan una moda en particular, por lo que la tendencia se revierte. Una perspectiva adicional apunta a que la duración de un ciclo de vida particular depende de la medida en que una moda satisfaga una necesidad genuina, resulte consistente con otras tendencias sociales, se ajuste a normas y valores sociales, y no encuentre limitaciones tecnológicas en su desarrollo. (Reynolds, 1968)

La moda según Lipovetsky, se define como una búsqueda frenética de la novedad, y una forma de venerar el presente. (Doria, 2012), también se define como el uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente en las nuevas propuestas de los diseñadores. Es decir, que es fugaz, algo efímero.

Sin embargo, la tendencia es una inclinación o propensión hacia determinados fines, es premonitoria, porque primero se insinúa y luego toma impulso. El término también permite nombrar a la fuerza por la cual un cuerpo se inclina hacia alguna cosa y a la idea que se orienta en determinada dirección. Una tendencia es un estilo o una costumbre que marca una época o lugar. Posee eternidad, algo que permanece y marca una pauta para algo diferente. (Doria, 2012; Guzmán, 2012)

Por consiguiente, convendría más que una filosofía fuera tendencia y no moda, Lean StartUp no sólo es un nuevo concepto que podría confundirse como la “nueva moda” en las organizaciones y/o StartUps, sin embargo, debería ser

considerada la “nueva tendencia, dado el caso de éxito como Dropbox por mencionar alguno.

ANTECEDENTES

Los anglicismos pueden dificultarnos la comprensión del término, pero podríamos empezar diciendo que una StartUp no es una empresa al uso con el objetivo tradicional que se puede esperar de ésta: obtener beneficios. Más bien, una StartUp es una organización provisional cuyo objeto es: diseñar un modelo de negocio (que, a diferencia de lo que se suele pensar, no tiene por qué ser de tipo tecnológico) que sea replicable y escalable.

Al contrario de lo que ocurre en una empresa ya consolidada, una StartUp todavía no tiene validado su modelo de negocio. En términos generales, podríamos decir que una StartUp se encuentra todavía en una fase de búsqueda, no en una fase de ejecución, y por tanto su objetivo no puede ser nunca el de ganar dinero. (Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios, 2014)

El Manual de Lean StartUp de la Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios nos menciona que Eric Ries en su libro “El método Lean StartUp”, señala que una StartUp se parece mucho a un coche en el sentido de que, al igual que ocurre en con cada mejora del motor, cada nueva versión de un producto, cada nueva característica y cada nuevo programa de marketing son un intento de mejorar ese motor de crecimiento de una StartUp. De este modo, podríamos llegar a escalarlo y convertirlo no en una ‘empresa-coche’ sino en una ‘empresa-cohete’.

Siguiendo con esta analogía, Ries destaca la importancia del feedback con los clientes, que equivaldría al canal de comunicación o al circuito que se da entre el conductor y el volante del vehículo. En este sentido, Eric Ries explica que “en lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender”. En términos simples, este proceso permite al conductor

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

(emprendedor) ser capaz de cambiar de rumbo cuando sea necesario atendiendo a las necesidades de la StartUp, en un proceso que recibe el nombre de pivotaje (Cambiar de rumbo).

Esta herramienta es fundamental, puesto que cuando no coincidan las preferencias que tienen los clientes con respecto a lo que se le está ofreciendo desde el negocio, lo mejor es cambiar de rumbo (pivotar). En este caso, el emprendedor puede hacer varias cosas:

1. Modificar la idea o abandonarla o replantearse el plan de negocio. No obstante, se pueden dar casos en los que sí prospere el planteamiento original y no sea necesario hacer un cambio de rumbo. Es en estas situaciones en las que se puede perseverar en la trayectoria inicial.

Al igual que ocurre con un vehículo en el que siempre tienen claro a dónde vas, una StartUp tiene que ser capaz de establecer una serie de objetivos; es decir, tener un destino en mente. Para poder llevar a cabo esta misión, Eric Ries nos explica que “el empresario tiene que tener clara una estrategia en la que deberá incluir un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y competidores e ideas sobre quiénes son los consumidores”. (Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios, 2014)

Según Eric Ries, tres elementos son claves a la hora de definir una StartUp: producto, estrategia y visión.

Producto	Estrategia	Visión
<ul style="list-style-type: none">• Resultado final de la estrategia del emprendedor• Cambia constantemente en función de las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Cómo satisfacer las necesidades de los clientes• Cambiará a través del pivotaje	<ul style="list-style-type: none">• El porqué hacemos lo que hacemos• No suele cambiar

En la práctica una StartUp funciona como un conjunto de actividades. Precisa que se den muchas circunstancias al mismo tiempo: la puesta en marcha del proyecto, la creación de nuevos clientes, el pivotaje, los intentos por mejorar el producto, el despliegue de acciones de marketing, las operaciones propias de nuestra actividad y, de ahí, la tomar de decisiones sobre cuándo volver a pivotar. “El reto de un emprendedor consiste en saber coordinar todas estas actividades. A medida que las empresas crecen, lo que cambia es la combinación de todas estas cosas en la cartera de tareas de la empresa”, señala Eric Ries. (Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios, 2014)

Una vez hecha la aproximación al término StartUp, el método Lean StartUp es la siguiente incógnita. Éste tiene su origen (al igual que las metodologías ágiles) en el Lean Manufacturing, que nace en los procesos de trabajo de Taiichi Ohno en Toyota. El pensamiento Lean ha permitido modificar, alterar y replantear la manera de organizar las cadenas de oferta y los sistemas de producción, inicialmente en el sector de la automoción para pasar a extenderse a los demás sectores de actividad.

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Dentro de sus pilares están el diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la producción just-in-time, el control de inventarios y la aceleración del tiempo del ciclo. Sin embargo, una de las principales máximas de la metodología Lean en cualquiera de sus vertientes (manufacturing, management, startup, entre otras.) y quizá su principal virtud, se encuentra en la capacidad de distinguir entre lo que realmente genera valor a nuestros clientes y lo que supone un derroche o desperdicio. De este modo, todo aquello que no sirva para alcanzar el objetivo último de nuestra empresa se desecha, con el correspondiente ahorro de recursos (tiempo y recursos). (Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios, 2014)

LEAN STARTUP

El método Lean StartUp adapta estas ideas procedentes de la industria del automóvil al ámbito del emprendedor, aportando nuevas formas de configurar y reconsiderar sus proyectos.

Steve Blank en su libro menciona que: “el Lean StartUp es la suma de metodologías ágiles de desarrollo de productos y servicios unido al desarrollo de clientes”.

José Antonio de Miguel se refiere al Lean StartUp como: “Una metodología que transforma las hipótesis de partida en un modelo de negocio que sea viable, recurrente y escalable, donde el desperdicio que se genere a lo largo del tiempo, mediante esfuerzos y dinero tienda a cero”.

Pero el creador de este término Eric Ries, nos dice en el sitio oficial “theleanstartup.com” que Lean StartUp proporciona un enfoque científico para

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

crear y administrar las StartUps y obtener un producto deseado para las manos de los clientes más rápido. El método Lean StartUp le enseña a conducir un arranque-cómo dirigir, cuándo girar y cuándo perseverar- y hacer crecer un negocio con la máxima aceleración. Es un enfoque basado en principios para el desarrollo de nuevos productos.

Dado que demasiadas empresas comienzan con una idea para un producto que creen que la gente quiere. Luego pasan meses, a veces años, perfeccionando ese producto sin nunca mostrar el producto, incluso en una forma muy rudimentaria, al cliente potencial. Cuando no alcanzan la amplia aceptación de los clientes, es a menudo porque nunca habló con clientes potenciales y determinó si el producto era interesante o no. Cuando los clientes finalmente se comunican, a través de su indiferencia, que no les importa la idea, el arranque falla.

La falta de un proceso de gestión adaptado ha llevado a muchos a iniciar o, como los términos de Ries, "una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio en condiciones de extrema incertidumbre", a abandonar todo proceso. Ellos toman un "sólo hacerlo" enfoque que evita todas las formas de gestión. Pero esta no es la única opción. Utilizando el enfoque de Lean StartUp, las empresas pueden crear orden y no caos proporcionando herramientas para probar una visión continuamente. Lean no es simplemente gastar menos dinero. Lean no es sólo sobre fallar rápido, fallando barato. Se trata de poner un proceso, una metodología alrededor del desarrollo de un producto.

La metodología Lean StartUp tiene como premisa que cada inicio es un gran experimento que intenta responder a una pregunta. La pregunta no es "¿Puede este producto ser construido?" En su lugar, las preguntas son "¿Debe este producto ser construido?" Y "¿Podemos construir un negocio sostenible en torno a este conjunto de productos y servicios?" Este experimento es más que una investigación teórica; Es un primer producto. Si tiene éxito, permite que un administrador comience con su campaña: alistar a los primeros en adoptar, agregar empleados a cada experimento o iteración y comenzar a construir un producto. En el momento en que el producto está listo para ser distribuido

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

ampliamente, ya tendrá clientes establecidos. Habrá resuelto problemas reales y ofrecerá especificaciones detalladas para lo que se necesita construir.

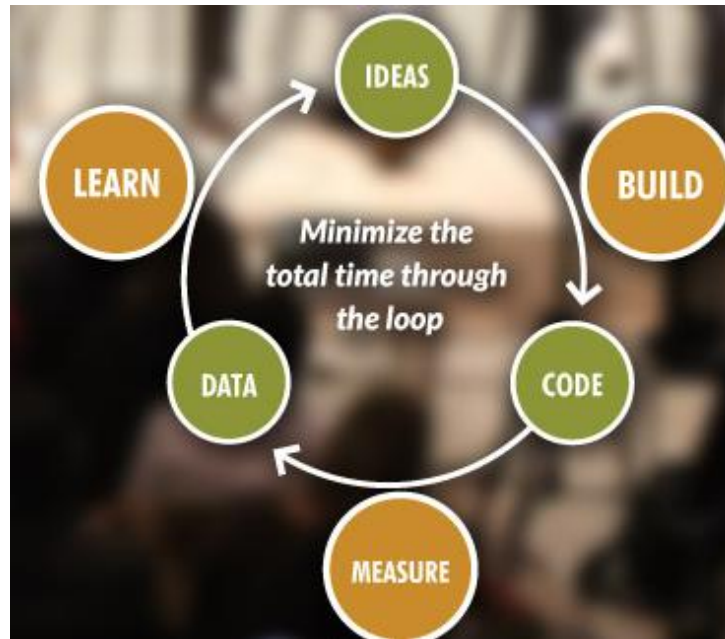
Un componente básico de la metodología Lean StartUp es el bucle de retroalimentación construye-mide-aprende. El primer paso es averiguar el problema que necesita ser resuelto y luego desarrollar un producto mínimo viable (MVP) para comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible. Una vez que el MVP se establece, un arranque puede trabajar en la afinación del motor. Esto implicará la medición y el aprendizaje y debe incluir métricas accionables que puedan demostrar la causa y efecto de la pregunta.

La puesta en marcha también utilizará un método de investigación de desarrollo llamado "Cinco porqués" - hacer preguntas sencillas para estudiar y resolver problemas a lo largo del camino. Cuando este proceso de medición y aprendizaje se hace correctamente, estará claro que una empresa está moviendo los controladores del modelo de negocio o no. Si no es así, es un signo de que es el momento de pivotar o hacer una corrección estructural del curso para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, la estrategia y el motor del crecimiento.

Proceso de Lean StartUp:

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

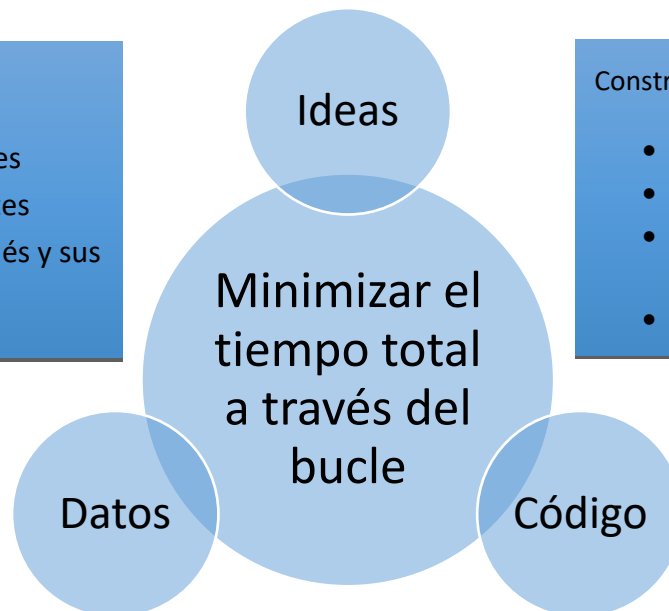


Aprende más rápido:

- Entrevistas a clientes
- Desarrollo de clientes
- Método de 5 porqués y sus análisis

Construye más rápido:

- Unit Test
- Usability Tests
- Componentes de alimentación y apertura
- Justo a tiempo



Mide más rápido:

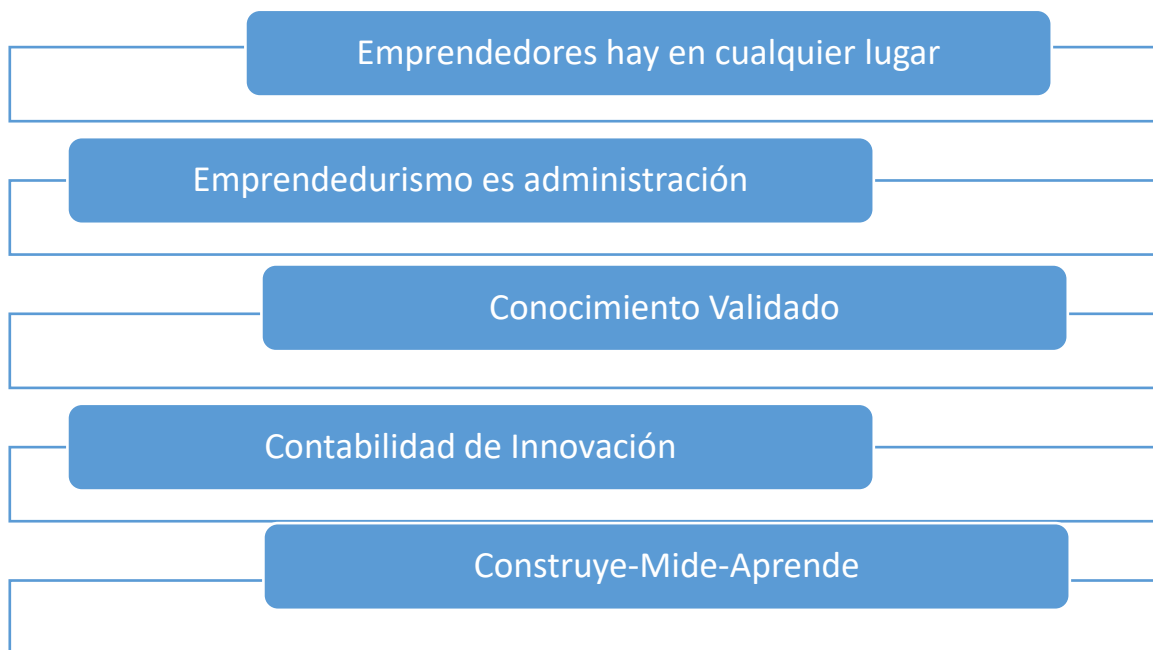
- Split Test
- Usability Tests
- Net Promotor Score
- Marketing de Motores de Búsqueda

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

El progreso en la fabricación se mide por la producción de bienes de alta calidad. La unidad de progreso para Lean StartUps es el aprendizaje validado, un método riguroso para demostrar el progreso cuando uno está incrustado en el suelo de una incertidumbre extrema. Una vez que los emprendedores abrazan el aprendizaje validado, el proceso de desarrollo puede reducirse sustancialmente. Cuando usted se centra en calcular lo correcto para construir, lo que los clientes quieren y pagará, no necesita pasar meses esperando un lanzamiento de producto beta para cambiar la dirección de la empresa. En su lugar, los empresarios pueden adaptar sus planes de forma incremental, pulgada por pulgada, minuto a minuto.

Principios de Lean StartUp:



Fuente: (Ries, 2012)

IMPLEMENTACIÓN

En su artículo (Nirwan & Dhewanto, 2015) nos menciona que la metodología lean StartUp (LSM) es un nuevo enfoque de hacer negocios centrándose en la prueba y aprendizaje ágil. Esta teoría fue Popularizado por Eric Ries en su blog y libro "The Lean Startup" en 2008. La teoría enfatiza la importancia de aprender del cliente para producir productos basados en la solución. Esto se realiza a través de un proceso iterativo donde se desarrollan y validan hipótesis de problema, producto y cliente. La teoría también destaca en la construcción prototipos de características importantes que permiten al fundador minimizar el desperdicio, el tiempo y el dinero.

En la página de Entrepreneur (Zamora, 2016) nos menciona que Lean StartUp tiene 5 pasos fundamentales:

1. Plantea una hipótesis. Parte de un problema a resolver, detecta al mercado ávido de una solución y explica por qué estaría dispuesto a pagar por tu oferta.
2. Valídala. Desde crear un producto o servicio con las características mínimas básicas para comprobar si es lo que el mercado quiere hasta una demostración de cómo funciona, todo es posible. El objetivo es saber si la gente lo querría y lo compraría.
3. Mídela. La mejor manera de saber qué métricas implementarás es identificando cuáles son los pasos a seguir para llegar hasta tu oferta y cuántas veces recurrieron a ellos para comprar.
4. Genera un aprendizaje validado. Significa que sabrás qué aprendiste luego de implementar los tres pasos anteriores para después hacer ajustes y cambios tanto en el producto o servicio, como en el mercado, proveedores e inversionistas.

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

5. Ciclo repetitivo. Pones en marcha los pasos anteriores una vez más ya con un producto o servicio mejorado.

CASOS DE ÉXITO



Una vez que Drew Houston, CEO y fundador de Dropbox descubrió el blog Lean StartUp de Eric Ries, la compañía comenzó a iterar su producto mucho más rápido con el fin de probar lo que los clientes realmente querían, temprano y con frecuencia. Usando los principios de Lean StartUp, en solo 15 meses, Dropbox pasó de 100.000 usuarios registrados a más de 4.000.000. Podemos ver más acerca de este caso en la conferencia que se dio en 2010.

<https://www.youtube.com/watch?v=y9hg-mUx8sE>

AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS

Agradezco al Instituto Tecnológico de Orizaba, a la Maestría de Ingeniería Administrativa, a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa, por retarme cada día a mejorar como profesionalista.

Tema: Lean StartUp como ventaja competitiva en empresas públicas y privadas.

Objetivo: Analizar los productos que ofrecen las empresas antes de salir al mercado, clasificarlos y generar estrategias que permitan crear una ventaja competitiva a través de la satisfacción de los clientes, así como haciendo uso de la retroalimentación, para obtener una innovación continua.

BIBLIOGRAFÍA

Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios. (2014). Manual Lean Startup.

EXECYL. Recuperado a partir de <http://segriasec.org/wp-content/uploads/2015/01/Manual-Lean-Startup.pdf>

Doria, P. (2012). Consideraciones sobre moda, estilo y tendencias. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (42), 101–106.

Guzmán, H. (2012). Moda o Tendencia donde esta la diferencia – ProyectoModa – Portal especializado en moda. Recuperado a partir de <http://www.proyectomoda.com/moda-o-tendencia-donde-esta-la-diferencia/>

Nirwan, M. D., & Dhewanto, W. (2015). Barriers in Implementing the Lean Startup Methodology in Indonesia – Case Study of B2B Startup. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.282>

Reynolds, W. H. (1968). Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends. *Journal of Marketing*, 32(3), 44–49. <https://doi.org/10.2307/1249761>

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo Planeta Spain.

Wasson, C. R. (1968). How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles? *Journal of Marketing*, 32(3), 36–43. <https://doi.org/10.2307/1249760>

Zamora, L. A. H. (2016, febrero 24). 5 razones para utilizar el método “Lean Startup”. Recuperado el 1 de marzo de 2017, a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/271613>