

EL
MÉTODO
*Learn
Startup*

Índice

INTRODUCCIÓN	2
COMENZAR	3
DEFINIR APRENDER	4/5/5
EXPERIMENTAR	7
CÓMO LA VISION LLEVA A LA DIRECCIÓN	8
SALTAR	9/5
PROBAR	12
MEDIR	14/5
PIVOTAR (O PERSEVERAR)	
ARRANCAR LOS MOTORES	
FORMAR LOTES	
CRECER	
ADAPTAR	
INNOVAR	
EPILOGO (NO DESPILFARRAR)	
ÚNASE AL MOVIMIENTO	

INTRODUCCIÓN

STARTUP: negocio con una historia de funcionamiento limitada pero con grandes posibilidades de crecimiento a través de prácticas innovadoras desarrollo de tecnologías, empleos de calidad, etc.



EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR ES UN TIPO DE MANAGEMENT.

ORÍGENES:

2014 ⇒ las funciones de administración y marketing de una startup debían considerarse tan importantes como el diseño y el desarrollo de productos.

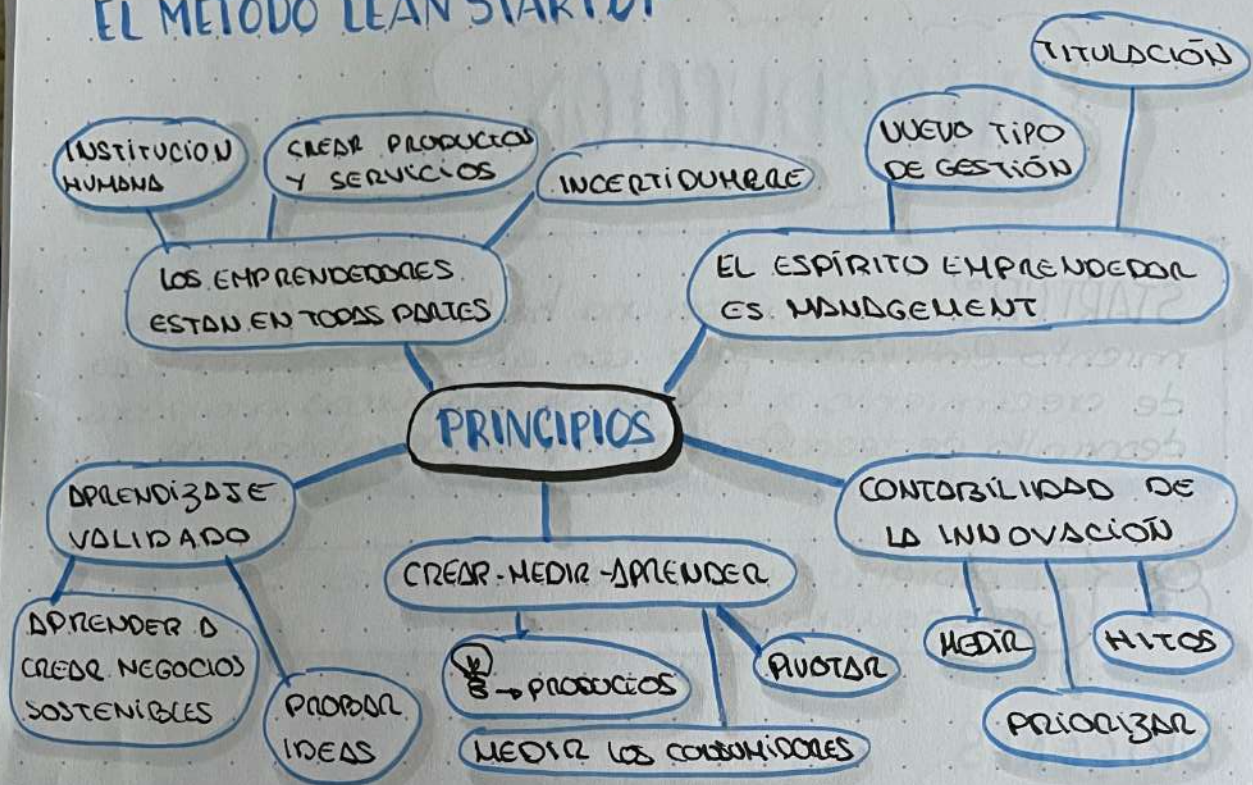
↳ METODOLOGÍA DE CLIENTES

LEAN MANUFACTURING ⇒ proceso originario de Japón que había funcionado en el sistema de producción TOYOTA.

↳ APLICANDO LAS IDEAS DE LEAN MANUFACTURING EVOLUCIONÓ HASTA LEAN START UP

MISIÓN: mejorar la tasa de éxito de los productos nuevos e innovadores de todo el mundo.

EL METODO LEAN STARTUP



¿POR QUE FRACASAN LAS STARTUP?

1. EL ATRACTIVO DE UN BUEN PLAN. Las startups operan con mucha incertidumbre. No se sabe ni quiénes serán los consumidores.
2. EL MANAGEMENT TRADICIONAL NO FUNCIONA. ni las ideas de la escuela de "simplemente hazlo". Problema management → solución caos.

La pasión, energía y visión que aporta la gente es demasiado valioso como para derrocharlo

COMENZAR

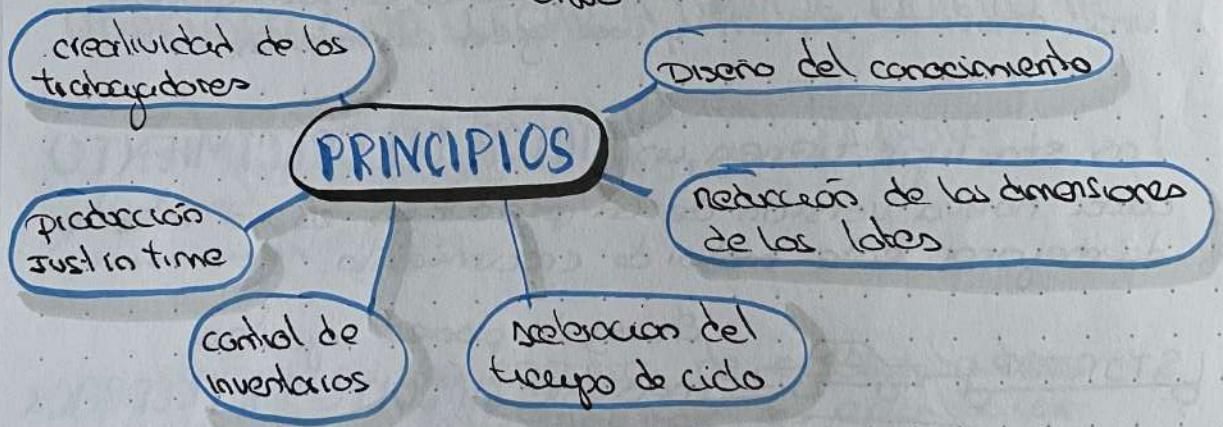
MANAGEMENT EMPRENDEDOR

La creación de una startup es un ejercicio de creación de una institución.

El espíritu emprendedor requiere una disciplina de gestión para aprovechar la oportunidad empresarial.

LA RAICES DEL METODO LEAN STARTUP

Del lean Manufacturing  TAICHI OHNO  SHIGEO SHINGO en TOYOTA



En lean Startup usamos el conocimiento validado como unidad de progreso, usando el conocimiento científico como criterio.

TEORIA global del espíritu emprendedor: **VISION Y CONCEPTO** desarrollo de producto, marketing y ventas, alianzas distribución y estructura y diseño de organización.

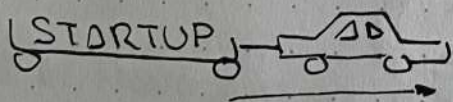
Debemos **MEDIR EL PROGRESO** nos da una guía clara sobre cómo decidir entre las muchas disyuntivas que hay que afrontar, y nos debe permitir hacer predicciones comprobables.

LEAN STARTUP pide a la gente que empiece a medir su productividad de otra forma.

LS. es averiguar que debe producirse aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarían tan rápido como se pueda.

Es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, una enorme visión y una gran ambición.

Las startups tienen un **MOTOR DEL CRECIMIENTO** cada nueva versión de un producto es un intento de mejorar este motor de crecimiento.



En vez de planes ajustes mediante **CIRCUITO DE FEEDBACK**

CREAR - MEDIR - APRENDER


↓
Aprende a cuando saber si hace un giro

PIVOTE

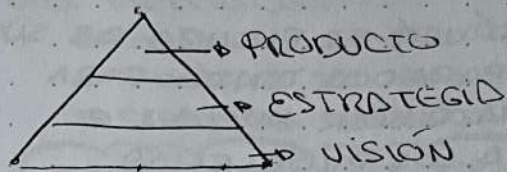
↓
seguir nuestra trayectoria actual

PRESERVAR

Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca

 **STARTUP**: crear un negocio próspero que cambie el mundo.

↳ **VISION** para ello se emplea una estrategia que incluye un modelo de negocio y el **PRODUCTO** es el resultado final de esta estrategia

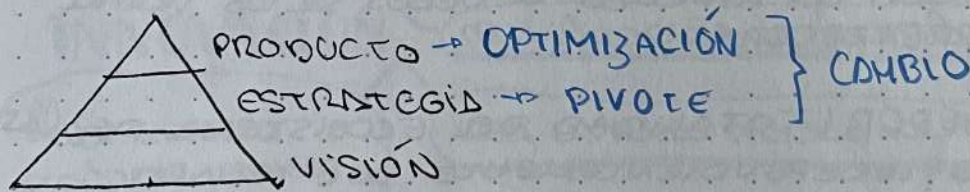


LOS PRODUCTOS CAMBIAN
CONSTANTEMENTE.
GIRAR EL MOTOR

LA ESTRATEGIA DEBE CAMBIAR
PIVOTAR

PERO LA VISION GENERAL
NO SUELE CAMBIAR.

CADA CONTRATIEMPO ES UNA OPORTUNIDAD DE
APRENDER CÓMO LLEGAR A DONDE QUIERO IR.



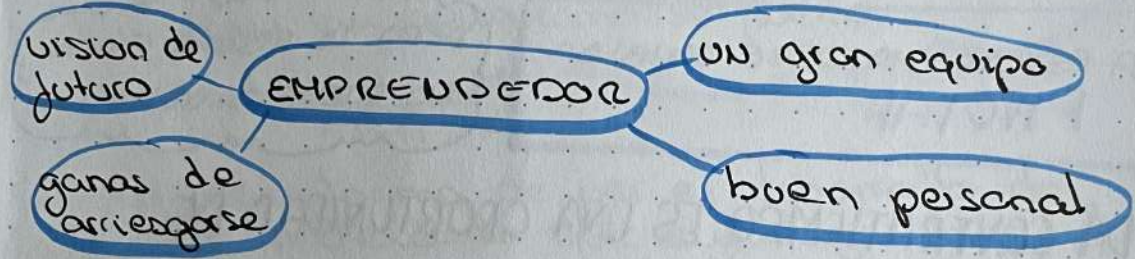
Una startup es una cartera de actividades.
El reto de un emprendedor es equilibrar
todas las actividades.

**EL ESPIRITU EMPRESARIAL
ES MANASEMENT**

~~APRENDER~~ DEFINIR

¿QUIÉN ES UN EMPRENDEDOR?

SON VISIONARIOS, PUEDEN VER EL FUTURO DE SUS INDUSTRIAS Y ESTÁN PREPARADOS TANTO PARA ASUMIR RIESGOS COMO PARA BUSCAR NUEVAS E INNOVADORAS SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS.



A los emprendedores que operan en una organización consolidada a veces se les llama **INTRA EMPRENDEDORES**

EMPRENDEDOR: TOTALIDAD DEL ECOSISTEMA DE LAS STARTUPS, INDEPENDIEMENTE DEL TAMAÑO, SECTOR, O FASE DE DESARROLLO.

SI SOY UN EMPRENDEDOR ¿QUÉ ES UNA STARTUP?

Lean Startup es un conjunto de prácticas que ayuda a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito.

Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema

Cualquiera que cree un nuevo producto o negocio en condiciones de incertidumbre extrema es un emprendedor.

Las **STARTUPS** con éxito incluyen muchas actividades asociadas a la construcción de una institución:

- contratar empleados creativos
- coordinar sus actividades
- crear una cultura orientada a resultados.

EMPRESA SUMAMENTE HUMANA

La organización se dedica a generar nuevos fuentes de valor para los consumidores y se preocupa del impacto de sus productos sobre estos consumidores.

INNOVACIÓN

Crear un nuevo producto o servicio a un nuevo grupo.

nuevos descubrimientos científicos

reutilización de tecnología

idea un nuevo modelo de negocio

La innovación está en el centro del éxito de la empresa

Las startups están diseñadas para afrontar situaciones de incertidumbre extrema.

LA MAYORÍA DE STARTUPS SE GESTIONAN USANDO LAS PREVISIONES ESTÁNDARES, LOS HITOS DE PRODUCTO Y DETALLADOS PLANES DE NEGOCIO.

APRENDER

¿Medir el progreso
analizando
nuestro trabajo
avanza conforme
el plan?



¿Que pasa si estamos
creando algo que nadie
quiere?

**SI TOMAMOS EL CAMINO EQUIVOCADO, AL MENOS,
HABÍAMOS O APRENDEMOS ALGO IMPORTANTE**

"APRENDER" ES LA EXCUSA MAS VIEJA QUE EXISTE PARA
EL FRACASO EN LA EJECUCIÓN.

dos emprendedores, bajo presión para tener éxito,
son extremadamente creativos cuando llega el
momento de demostrar lo que han aprendido.

APRENDER: es un triste consuelo para los trabaja-
dores que siguen al emprendedor hacia lo
desconocido.

Si el objetivo fundamental del espíritu
emprendedor es implicarse en la creación de
organizaciones bajo condiciones de extrema
incertidumbre, su función más importante es
el **aprendizaje**.

**DEBEMOS SABER QUÉ ES LO QUE LOS CONSUMI-
DORES QUIEREN.**

En el modelo del método **LEAN STARTUP**,
están rehabilitando el aprendizaje con un
concepto llamado **APRENDIZAJE VALIDADO**

Es un método riguroso
para mostrar hacia donde
seguir.

No es una racionalización
hecha a posteriori.

**APRENDIZAJE
VALIDADO**

Es el proceso para demostrar
empíricamente que un
equipo ha descubierto algo
valioso.

Es el principal antidoto para
el problema del fracaso: la
ejecución con éxito de un plan
que vos lleva a ninguna parte.

VALOR VS DESPILFARRO

¿CUALES DE NUESTROS ESFUERZOS ESTÁN CREANDO
VALOR Y CUALES DESPILFARRO?

Es la pregunta que cualquier industria debe
hacerse.

Aprender cómo identificar el despilfarro y
eliminarlo sistemáticamente ha permitido a
empresas como dean como Toyota dominar
industrias enteras.

El pensamiento **LEAN** define el valor como algo
que proporciona un beneficio al consumidor;
cualquier cosa es un despilfarro.

En una startup, no se sabe quien será el
consumidor y qué es lo que encontrará
valioso.

que el tiempo y dinero.

(12)

(6)

ESA GRAN INCERTIDUMBRE ES UNA PARTE ESENCIAL DE LEAN STARTUP

El aprendizaje es la unidad esencial para medir el progreso de una Startup. Aquel esfuerzo que no es necesario para saber qué quieren los consumidores, puede eliminarse.

APRENDIZAJE VALIDADO porque siempre se puede demostrar a través de mejoras en los principales indicadores de la Startup.

El aprendizaje validado se respalda en datos empíricos que se obtienen de consumidores reales.

¿DÓNDE ENCONTRAMOS VALIDACIÓN?

Debemos adoptar nuestra visión a que nuestro trabajo es encontrar una síntesis entre nuestra visión y lo que nuestros clientes aceptarían.

La forma correcta de ver la productividad en una startup: en términos de cuánto conocimiento validado estamos obteniendo con nuestros esfuerzos.

El método Lean Startup no es una colección de tácticas individuales. Son unos principios para abordar la cuestión del desarrollo de un nuevo producto.

En el modelo Lean Startup, cada producto, todo lo que hace la startup, se concibe como un experimento diseñado para alcanzar el aprendizaje validado.

EXPERIMENTAR

¿Qué opiniones de los consumidores debería escuchar, en caso de tener que escuchar?

¿Cómo podemos priorizar los elementos que podemos crear?

¿Qué se puede cambiar poco a poco y que molesta más a los consumidores?

¿Qué características son esenciales para el éxito del producto y cuáles secundarias?

¿En qué debemos centrarnos ahora?

¿Qué puede satisfacer al consumidor de hoy a expensas del de mañana?

Estas son algunas preguntas que los equipos intentan responder si han elegido el plan de "simplemente lancemos el producto al mercado para ver qué pasa".

ESCUELA DE ESPIRITU EMPRESARIAL DEL "SIMPLEMENTE HAZLO"
SI EL PLAN ES VER QUE PASA, EL EQUIPO TIENE EL ÉXITO GARANTIZADO EN VER QUE PASA, PERO NO NECESARIAMENTE OBTENDRÁS APRENDIZAJE VALIDADO

ES UNA DE LAS LECCIONES MAS IMPORTANTES DEL METODO CIENTIFICO: **SINO PUEDES FRACASAR, NO PUEDES APRENDER.**

DE LA ALQUIMIA A LA CIENCIA

El sistema del modelo de LEAN STARTUP redefine los esfuerzos de una startup como experimento que prueban sus estrategias para ver qué partes son descabelladas y qué partes son brillantes.

Un experimento de verdad sigue el método científico.

1. Empieza con una hipótesis que hace predicciones sobre lo que supuestamente pasa.
2. Entonces prueba empíricamente estas predicciones

La experimentación de la startup se guía por su visión.

EL OBJETIVO DE CADA EXPERIMENTO DE LA STARTUP ES DESCUBRIR CÓMO CREAR UN NEGOCIO SOSTENIBLE A PARTIR DE ESA VISIÓN

UN EXPERIMENTO ES UN PRODUCTO

En *lean startup* un experimento es más que una simple investigación teórica; también es un primer producto.

¿Los consumidores reconocen que tienen el problema que intentáis solucionar?

Si hubiera una solución ¿la comprarían?

¿Nos la comprarán a nosotros?

¿Podemos crear una solución para este problema?

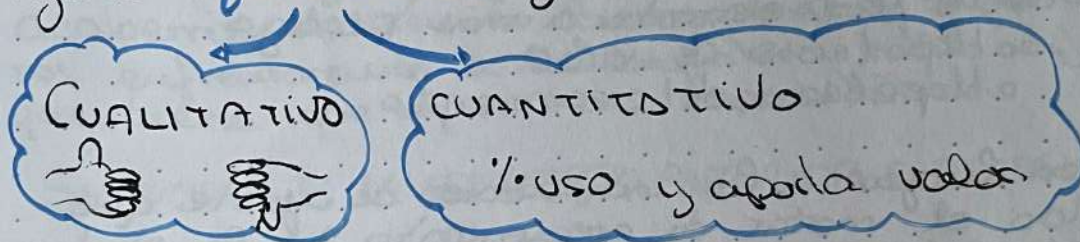
La tendencia en el desarrollo de productos es saltar directamente a la cuarta pregunta y crear la solución antes de confirmar que los consumidores tienen el problema.

Hasta que no podamos imaginarnos cómo vender y producir el producto, no tiene sentido gastar esfuerzos en él.

DIRIGIR

CÓMO LA VISIÓN LLEVA A LA DIRECCIÓN

Una startup es un catalizador que transforma las ideas en productos. A medida que los consumidores interactúan con estos productos, generan **feedback** y datos.



LOS PRODUCTOS QUE CREAN LAS STARTUPS SON EXPERIMENTOS; EL APRENDIZAJE SOBRE CÓMO CREAR UN NEGOCIO SOSTENIBLE ES EL RESULTADO DE DICHS EXPERIMENTOS.

Para las startups, la información es más importante que el dinero, los premios, etc.



... para un gasto de tiempo y dinero.

Mucha gente tiene una formación profesional que enfatiza uno de los elementos de este circuito de feedback de info

Nosotros, necesitamos centrar nuestras energías en minimizar el tiempo total a lo largo de este circuito.

ESTA ES LA ESENCIA DIRIGIR UNA STARTUP

Como en el lean Manufacturing, el aprendizaje sobre dónde y cuándo invertir energía tiene como resultado el ahorro de tiempo y dinero.

Para aplicar el método científico en una startup, necesitamos identificar las hipótesis que hay que probar.

Asunciones de fe \Rightarrow elementos de más riesgo:

- o Hipótesis de valor
- o Hipótesis del crecimiento

Es Don lugar a los indicadores de ajuste que controlan el motor de crecimiento de la startup.

Cada iteración de una startup es un intento de revolucionar el motor para ver si funciona. Cuando comprobamos que funciona, el proceso se repite, cambiando a velocidades cada vez más y más altas.

El siguiente paso es entrar en la fase de construcción tan rápido como sea posible con un MVP.

MVP es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo.

Crear un MVP requiere un trabajo extra: debemos ser capaces de medir su impacto.

Cuando entramos en la fase de medir, el mayor reto será determinar si los esfuerzos de desarrollo del producto están produciendo un progreso real.

CONTABILIDAD DE LA INFORMACIÓN

Un enfoque cuantitativo que nos permite ver si nuestros esfuerzos de ajuste del motor están dando frutos.

Los hitos de aprendizaje son útiles para los emprendedores como forma de calcular su progreso de forma rigurosa y objetiva.

Finalmente y lo importante está el **pivote**. Cuando acabemos el circuito de crear-medir-aprender, nos enfrentaremos a la conjuntura más difícil que tiene que superar un emprendedor.

SI PIVOTAR DE LA ESTRATEGIA ANTERIOR O PERSEVERAR

Si hemos descubierto que una de nuestras hipótesis es falsa, ha llegado el momento de hacer un gran cambio hacia otra hipótesis estratégica.

El método **LEAN STARTUP** crea empresas eficientes reconociendo pronto el momento de pivotar consiguiendo un menor desperdicio de tiempo y dinero.

Circuito de feedback **CREAR-MEDIR-APRENDER**
pero en realidad nuestra planificación trabaja en orden inverso: nos imaginamos que tenemos que aprender, usamos la contabilidad de la innovación para descubrir que debemos medir y así averiguamos qué producto necesitamos crear.

(a)

SALTAR



CÓMO FACEBOOK CONSIGUIÓ OBTENER TANTO DINERO CUANDO SU USO REAL ERA TAN LIMITADO?

Este es un ejemplo de cómo una empresa puede validar su hipótesis de que los consumidores encuentran valioso el producto.



había validado su hipótesis de crecimiento

↳ PUNTO.COM → cuando las empresas son por pocas ingresos obtienen gran cantidad de capital para llevar a cabo una estrategia que se basaba en atraer usuarios y crecer rápidamente

La startup necesita realizar experimentos que le ayuden a determinar qué técnicas funcionarían en sus circunstancias únicas.

LA ESTRATEGIA SE BASA EN ASUNCIONES

Cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones.

Traza una estrategia que asume estas ~~estrategias~~ asunciones y prosigue para mostrar cómo alcanzar la visión de la empresa.

🎯 de los primeros esfuerzos de la startup debería ser probarlas tan rápida como sea posible.

1^{er} RETO DE UN EMPRENDEDOR

Crear una organización que le permite probar estas asunciones.

2^{do} RETO DE UN EMPRENDEDOR

Es llevar a cabo una prueba rigurosa sin perder de vista la visión general de la empresa.

ANALOGÍAS Y ANTILOGÍAS

NO HAY NADA INTRINSECAMENTE INCORRECTO EN BASAR LA ESTRATEGIA EN COMPARACIONES CON OTRAS EMPRESAS E INDUSTRIAS.

Este enfoque puede contribuir a descubrir asunciones que realmente no son actos de fe.

WALKMAN DE
SONY

NAPSTER
ANTILOGÍA

A partir de estas analogías y antiologías se plantea una serie de preguntas únicas y y sin responder.

MÁS ALLÁ DEL "SITIO JUSTO EN EL MOMENTO ADECUADO"

Por CADA EMPRENDEDOR CON ÉXITO, HAY MUCHOS FRASCOS.

Lo que diferencia una historia de éxito de una de fracaso es que los emprendedores con éxito tuvieron la previsión, la habilidad y las herramientas necesarias para descubrir qué partes de sus planes estaban funcionando de forma brillante y cuáles estaban desencaminadas y adaptaron su estrategia. (10)

VALOR Y CRECIMIENTO

Acto de fe

Hipótesis de creación de valor

Hipótesis de crecimiento

El primer paso para entender un producto o servicio es descubrir si es creador o destructor de valor.

Hay muchas organizaciones que son muy rentables a corto plazo, pero que al final son destructores de valor.

Algo similar ocurre con el crecimiento. Es esencial que los emprendedores entiendan las causas que hay detrás del crecimiento de una **STARTUP**.

TEATRO DEL ÉXITO USAN LA **APARIENCIA** DE CRECIMIENTO PARA HACER QUE PAREZCA QUE TIENEN ÉXITO.

🎯 DE LA CONTABILIDAD DE LA INNOVACIÓN:

Contribuye a diferenciar estas falsas startups de los verdaderos innovadores.

LA CONTABILIDAD TRADICIONAL JUZGA LAS NUEVAS EMPRESAS CON LOS MISMOS ESTÁNDARES QUE USA CON LAS EMPRESAS CON LOS MISMOS ESTÁNDARES QUE USA CON LAS EMPRESAS CONSOLIDADAS.

La contabilidad de la innovación requiere que una **STARTUP** tenga y mantenga un modelo financiero cuantitativo que pueda usarse para evaluar rigurosamente el proyecto.

En las primeras etapas de una startup, no hay suficientes datos para hacer una conjetura sólida sobre cómo debe ser este modelo.

Los primeros planes estratégicos de una startup probablemente se basan en conjeturas o intuiciones, y esto es algo bueno.

Para traducir estos intentos en datos, los emprendedores deben "salir del edificio" y empezar a aprender.

GENCHI GEMBUTSU

La importancia de basar las decisiones estratégicas en el conocimiento de primera mano de los clientes es uno de los principios básicos subyacentes en el sistema de producción TOYOTA.

En la escuela nipona → genchi gembutsu.

= "IR AL LUGAR DEL PROBLEMA Y VERLO POR NOSOTROS MISMOS"

Así las decisiones de negocio pueden basarse en un conocimiento de primera mano.

SALIR DEL EDIFICIO

LOS NÚMEROS TAMBIÉN SON PERSONAS. LOS SON INDIVIDUOS, QUE RESPIRAN, PIENSAN Y COMPARTEN SU COMPORTAMIENTO ES MEDIBLE Y ALTERABLE

Los hechos que necesitamos deducir sobre los consumidores, mercados, suministradores, y canales solo se producen "fuera del edificio"

VALOR Y PRECIFICACION

Las **STARTUPS** necesitan un contacto extensivo con los consumidores potenciales para entenderlos.

El primer paso de este proceso es confirmar que tus preguntas de actos de fe se basan en la realidad que el consumidor tiene un problema significativo que vale la pena solucionar.

DISEÑO Y EL CONSUMIDOR ARQUETIPO

Pretendamos alcanzar un nivel básico, burdo, si entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene.

De esta manera podemos crear un consumidor arquetipo, que es una guía ~~eficaz~~ esencial para el desarrollo de producto.

PARALISIS DE ANÁLISIS

Cuando los emprendedores llevan a cabo investigaciones de mercados y hablan con los consumidores hay dos peligros presentes.

La escuela "simplemente lo sé" → los consumidores no saben que quieren.

Otros consumidores pueden ser víctimas de la parálisis por análisis, refinando constantemente sus planes...

El problema con la mayoría de los planes de los emprendedores, no es que no sigan principios estratégicos sólidos, sino que los hechos en los que se basan son erróneos. (y no se pueden solucionar en una pizarra).

DEMASIADO ANÁLISIS ES PELIGROSO PERO NINGUNO PUEDE LLEVAR AL FRACASO

ESTABLECER EL PUNTO PARTIDA

PROBAR

MVP ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible.

Es la forma más rápida de entrar en el circuito de **feedback** de **CREAR-MEDIR-APRENDER** con el mínimo esfuerzo.

📍 **MVP** es empezar el proceso de aprendizaje, no acabarlo.
Probar las hipótesis fundamentales del negocio.

PORQUÉ NO SE BUSCAN QUE LOS PRIMEROS PRODUCTOS SEAN PERFECTOS

En los productos para empresas, suele buscarse de ganar ventaja competitiva asumiendo un riesgo con algo nuevo que los competidores todavía no tienen.

El **mvp** varía en cuanto su complejidad, desde pruebas de humo simples a primeros prototipos completos con problemas y pocos elementos.

La mayoría de los emprendedores y equipos de desarrollo de producto sobreestiman la cantidad de elementos que requiere un MVP.

CUANDO SE DUDA, HAY QUE SIMPLIFICAR

Si se está creando algo que nadie quiere, todo el ejercicio sería un gasto de tiempo y dinero.

VALOR Y CRECIMIENTO

Si los consumidores no se apuntan para hacer la prueba gratis, jamás podrán probar las asombrosas características del producto que les está esperando.

Cada elemento extra es una forma de desperdicio

La lección del MVP es que cualquier trabajo adicional más allá del que se requiere para empezar a aprender es un desperdicio

TECNICAS DE MVP

■ El producto mínimo viable "en video"

Ej. DROPBOX

Los MVP suelen no saber lo que quieren.

Houson → enseñó un video. El video es banal una simple demostración de 3' de cómo suponía que iba a funcionar la tecnología, narrando el video

En este caso, el video es el MVP. Este video validó el acto de fe de que los consumidores querían el producto que estaba desarrollando

■ El MVP "conserje"

Ej. FOOD ON THE TABLE

La empresa atendió a su primer cliente sin crear SW. Entrevistaban para conocer el mercado y hablaban de FoTT.

La mayoría eran rechazados, pero finalmente alguien lo hizo

Cada nuevo consumidor tenía el tratamiento de "conserje": visitas personales a domicilio. Pero unos clientes más y la estructura para atenderlos uno a uno empezó a aumentar. e invirtieron en automatización.

En el MVP conserje, este servicio personalizado no es el producto sino una actividad de aprendizaje diseñada para probar las asunciones de acto de fe del modelo de crecimiento propuesto por la empresa.

NO PRESTAR ATENCIÓN A LAS 8 PERSONAS QUE HAY DETRAS DE LA CORTINA.

Lo que se busca es experiencia personal, su gusto y valoración.

Los 1^{os} prototipos es posible que no consigan satisfacer a los consumidores.

MVPs + diseñados para probar la pregunta más importante



¿qué se necesitaría para captar a los clientes con el producto y que hablarán de él a sus amigos?

EL PAPEL DE LA CALIDAD Y EL DISEÑO DE UN MVP

Uno de los aspectos más irritantes del MVP es el reto que supone para las naciones tradicionales de calidad.

Debemos centrar nuestras energías en producir algo valioso (13)

Producir experiencias de alta calidad, esta es la base.

Si no sabemos quien es el consumidor, no sabemos que es la calidad.

Incluso un MVP de "baja calidad" puede ser útil para crear un producto de alta calidad.

Deberíamos usar esto como una oportunidad para aprender cuáles son los atributos que importan a los consumidores.

A los consumidores no les importa cuánto tiempo se tarde en crear algo. Solo les interesa si es útil para sus necesidades.

Un MVP requiere el coraje de probar las asunciones de uno mismo. Si los consumidores reaccionan como esperamos, podemos tomarlo como una confirmación de que nuestras asunciones son correctas.

Siempre hay que preguntarse: ¿qué pasa si no les importa el diseño de la misma manera que a nosotros?

LEAN STARTUP no se opone a crear productos de alta calidad solo con el @ de generar clientes.

Hay una categoría de problemas de calidad que tienen un efecto neto en la ralentización del feedback de la información de CREAR-MEDIR-APRENDER.

Elimina cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que está buscando.

OBSTÁCULOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN MVP.

Crear un MVP Conlleva riesgos. Pueden desbaratar los esfuerzos de la startup si no se descubren a tiempo.

Los obstáculos más frecuentes son las cuestiones legales, el miedo a los competidores, los riesgos como marca y el impacto en la moral del equipo.

La única manera de ganar es aprender más rápido que los demás y hay que prepararse para que los MVP terminen en malas noticias.

Si fracasas un MVP, es probable que los equipos pierdan la esperanza y abandonen el producto.

Poco es un problema que se puede remediar.

DEL MVP A LA CONTABILIDAD DE LA INNOVACIÓN

El MVP es solo un primer paso en un proceso de aprendizaje.

Las startups se encuentran en una situación especialmente arriesgada.

Necesitamos un enfoque disciplinado y sistemático para saber si estamos progresando y descubrir si estamos obteniendo aprendizaje validado.

¡MEDIR

Al principio, una startup es poco más que un modelo sobre papel.

El plan financiero y el plan de negocio incluyen proyecciones sobre cuántos consumidores espera atraer la empresa, cuánto gastará y qué ingresos y beneficios obtendrá.

Medir rigurosamente dónde está en el momento actual

El trabajo de una
STARTUP

Diseñar experimentos para descubrir cómo hacer avanzar las cifras

Uno de los resultados más peligrosos para una startup es tambalearse por la fuerza de los muertos vivientes.

Queremos seguir creyendo en nuestras ideas incluso cuando es evidente que no van a funcionar.

¿POR QUÉ ALGO APARENTE TAN ABURRIDO COMO LA CONTABILIDAD CAMBIARÁ TÚ VIDA?

LA CONTABILIDAD ES LA CLAVE DEL ÉXITO.

La contabilidad exacta no sirve para evaluar a los emprendedores.

Las startups son demasiado imprevisibles para que las proyecciones y los hitos sean precisos.

No es un buen indicador, alcanzar determinados hitos, de si la startup está progresando. ¿Cómo sabemos que los cambios que se han hecho están relacionados con los resultados que vemos?

Y lo más importante, ¿cómo sabemos que ~~los cambios~~ estamos extrayendo las lecciones correctas a partir de estos cambios?

Para responder a estas preguntas, las startups necesitan un nuevo tipo de contabilidad orientada específicamente a la innovación disruptiva.

es la contabilidad de la innovación. UN ESQUEMA DE VALORACIÓN QUE FUNCIONA EN TODAS LAS INDUSTRIAS

La contabilidad de la innovación permite a las startups demostrar objetivamente que están aprendiendo a construir un negocio sostenible.

Cada plan de negocio tiene algún tipo de modelo asociado, incluso si está escrito en el reverso de una servilleta.

Este modelo proporciona asunciones sobre qué aspecto tendrá el negocio cuando llegue al éxito futuro.

Los vendedores quieren que el mercado digital haya el mayor número de clientes potenciales.

Los compradores quieren un mercado digital con la mayor competencia posible entre vendedores.

Para este tipo de startup, lo primero que hay que medir es si están funcionando los efectos de red evidenciados por una alta tasa de retención de los nuevos compradores y vendedores.

La curva de crecimiento se parecerá a una tabla de interés compuesto, con una tasa de crecimiento dependiendo del "tipo de interés" de nuevos consumidores que empiezan a usar el producto.

CÓMO FUNCIONA LA CONTABILIDAD DE LA INNOVACIÓN: TRES hitos de aprendizaje.

La contabilidad del crecimiento funciona en tres etapas:

- 1 Usar un mvp para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual.
- 2 Las startups deben intentar poner el motor para ir desde el punto de partida hasta el ideal.
- 3 Pivotar o perseverar cuando la startup haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse.

Si la empresa está haciendo un buen progreso hacia el ideal, significa que está aprendiendo apropiadamente y usando ese aprendizaje.


→ en este caso tiene sentido continuar.

Sino el equipo de management debe concluir que su estrategia de producto tiene errores y necesita un cambio importante.

El signo de un buen pivote es que las actividades para poner a punto el motor son más productivas después del pivote que antes.

ESTABLECER EL PUNTO PARTIDA


Una startup puede crear un prototipo completo de su producto y ofrecerlo. Este único PMV pondría a prueba la mayoría de las asunciones de la startup y establecería los indicadores en el punto de salida para cada asunción de forma simultánea.


Una startup puede preferir construir un PMV separadas que tengan el  de obtener feedback sobre una asunción cada vez.

Antes de crear el prototipo, la empresa debería realizar una prueba de humo (solo mide un aspecto: si los consumidores están interesados en probar el producto).

Estos PMV es el primer ejemplo de un hito, y esto es valioso como base para el aprendizaje.

PONER EL MOTOR A PUNTO


 punto de salida establecido.

 trabajar para el segundo hito de aprendizaje.

Para demostrar el aprendizaje validado, los cambios en el diseño debieron mejorar la tasa de activación de los nuevos clientes.

un buen diseño es el que hace cambiar el comportamiento del consumidor para mejor.

PIVOTAR O PERSEVERAR

El  aprende cual es su camino hacia un negocio sostenible.

Una startup que fracasa vea que el ideal se aleja cada vez más.
Cuando esto se hace bien, si no se cambian los factores clave de crecimiento del modelo, no se progresará.

es un signo de que ha llegado el momento de pivotar.

ANÁLISIS DE COHORTES

Herramienta de análisis más importante para una startup.

Se basa en lugar de mirar los totales acumulados, debe analizar el comportamiento de cada grupo de consumidores que entra en contacto con el producto de forma independiente.

OPTIMIZACIÓN VS APRENDIZAJE

Si estás construyendo algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no obtendrá resultados significativos.

Una startup debe medir su progreso con un listón más alto: la evidencia de que se puede crear un negocio sostenible a partir de sus productos o servicios.

Este es un estándar que solo se puede valar si una startup ha hecho predicciones claras y tangibles.

sin estas predicciones → tomar decisiones es más complejo.

el éxito se debe a decisiones de *mi*

que antes.

procuras después

Cuando un emprendedor no tiene una hipótesis

LOS INDICADORES VANIDOSOS UNA PRECAUCIÓN

Cifras tradicionales que se usan para juzgar a las startups.

Proporcionan la imagen más prometedora posible.

La contabilidad de la innovación no funcionará si una startup se deja engañar por este tipo de indicadores vanidosos.

La alternativa es el tipo de indicadores que usamos para juzgar nuestro negocio y nuestros hitos de aprendizaje + indicadores accionables.

INDICADORES ACCIONABLES VS. INDICADORES VANIDOSOS

Desarrollo ágil: Los equipos que lo emplean son capaces de cambiar de dirección rápidamente.

Los ingenieros acceden a adaptar el producto constantemente.

El sistema ágil es un sist. de desarrollo eficiente permite centrarse en crear elementos.

Ej. indicadores vanidosos: n° clientes total y n° total de preguntas respondidas.

Indicadores equivocados → no mejoraban.

COHORTES Y SPLIT-TESTS

Indicadores basados en cohortes

Un experimento split-test es en el que se ofrecen diferentes versiones de un producto al mismo tiempo.

↳ También ayuda al equipo a reflexionar su comprensión de lo que quieren o no quieren los consumidores.

KANBAN

Bajo este nuevo sistema las HU no son consideradas completas hasta que no habian conducido al aprendizaje validado.

La validación se define como "saber si la historia es una buena idea para ser desarrollada en su lugar."

Lo vemos en forma de un split-test que muestra un cambio en el comportamiento del consumidor.

La regla del kanban sólo permite un n.º de terminados de historias en cada estado.

Sólo cuando una historia ha sido validada puede ser eliminada del tablero.

Si la validación fracasase → mala idea
↳ se elimina del producto.

Cuando un emprendedor no tiene una lista...

Lo más importante, los equipos que trabajan bajo este sistema empiezan a medir su productividad en función del aprendizaje validado, no en términos de producción de nuevas características.

EL VALOR DE LAS 3 A.

ACCIONABLE

Para que un informe se considere accionable, debe demostrar una clara relación de causa-efecto.

Cuando se entiende la relación causa-efecto la gente es capaz de aprender de sus propias acciones.

ACCESIBLE

Hacer informes tan simples como sea posible usando unidades concretas y tangibles.

Informes basados en indicadores de cohortes son los mejores indicadores de aprendizaje. Convertir las acciones complejas en informes basados en las personas.

AUDITABLE

Necesitamos asegurarnos de que los datos son creíbles.

Recorda que los indicadores son personas (18)
nas

Debemos ser capaces de probar las cosas a mano

La elaboración de informes debería asegurar que el mecanismo que genera los informes no sea demasiado complejo.

PIVOTAR

(o perseverar)

Cada empresario se enfrenta a un reto primordial en el proceso de desarrollar un producto con éxito: decidir cuándo pivotar y cuándo perseverar.



¿estamos haciendo progresos o debemos hacer un cambio?

Cambio = pivote

pivote una corrección estructurada diseñada ~~la~~ para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

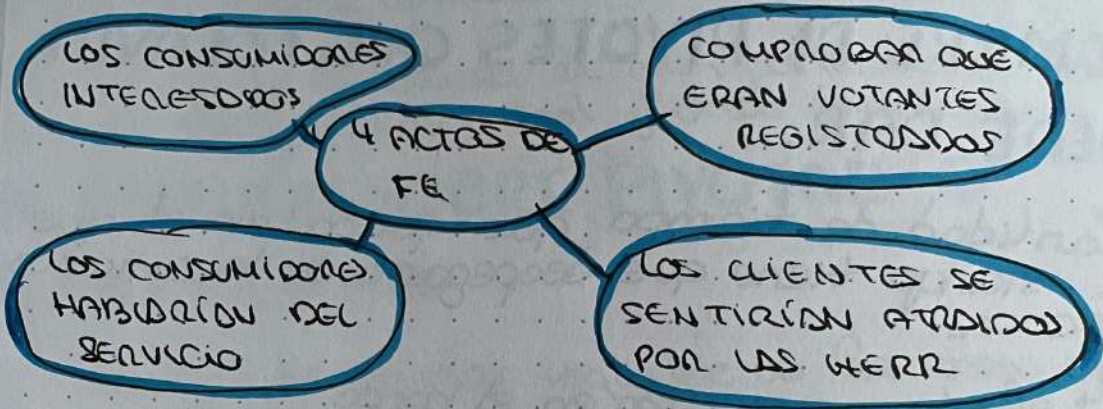
Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del feedback recibido del mercado se pueden quedar atascadas.

La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos. Consiste en alinear nuevos esfuerzos con un negocio y producto que funcionen para crear valor y dirigir el crecimiento.

los pivotes exitosos nos sitúan en una senda que nos permite desarrollar un negocio sostenible.

LA CONTABILIDAD DE LA INNOVACIÓN LLEVA A PIVOTES MÁS RÁPIDOS

DAVID BINETTI > DIRECTOR EJECUTIVO
DE VOTIZEN



EN 3 MESES EL 1er MVP. → 1200 \$

INDICADORES COHORTES INICIALES:

51% registros en el servicio

17% fueron verificados como votantes registrados

CIFRAS BAJAS → DAVID REALIZÓ UN SPLIT-TEST CON NUEVOS ELEMENTOS DEL PRODUCTO.

HABLO CON CONSUMIDORES

REALIZO + SPLIT-TEST

REFINAR SU LANZAMIENTO

¿PIVOTAR O PERSEVERAR? UNA DE LAS DECISIONES MAS DURAS A LAS QUE SE ENFRENTA UN EMPRENDEDOR

CREAR HITOS DE APRENDIZAJE Y ASEGURAR QUE HAY DATOS RELEVANTES DISPONIBLES CUANDO LLEGA EL MOMENTO DE DECIDIR

el fracaso es un prerrequisito del aprendizaje

LA PISTA DE UNA START UP ES EL NOMBRE DE PIVOTES QUE TODAVÍA PUEDE DAR.

→ Cantidad de tiempo que queda en el que la startup tiene que despegar, o de lo contrario, fracasa.

↳ efectivo que queda en el banco
velocidad de quemado de recursos
ó sangría neta sobre las cuenta.

si la startup se queda sin efectivo:

Reducir costes conseguir fondos adicionales

La medida real de la pista es cuántos pivotes le quedan a una startup: nº de oportunidades que tiene que tiene para hacer un cambio fundamental en su estrategia de negocio.

La startup debe averiguar cómo alcanzar la misma ~~de~~ cantidad de aprendizaje validado con un coste menor y en menos tiempo.

LOS PIVOTES REQUIEREN CORAJE

Los indicadores variados pueden hacer que los emprendedores lleguen a malas conclusiones

↳ perjudica la decisión de pivotar

Cuando un emprendedor no tiene una hipótesis clara es casi imposible experimentar un fracaso total.

↳ sin fracaso → no cambio que requiere el pivote

Muchos emprendedores tienen miedo. La idea de que la visión pueda considerarse errónea es aterrador.

Este miedo es la causa de gran parte de la resistencia al MVP, el split-test y otras técnicas.

LA REUNION SOBRE PIVOTAR O PERSEVERAR

La decisión de pivotar requiere ser las cosas claras y tener un @ en mente.

↳ importante carga emocional, y debe dirigirse de forma estructurada.

1. opción → programar una reunión con antelación.

RECOMENDACION

una reunión regular de "pivotar o perseverar", cada startup debe encontrar su propio camino.

Cada reunión de pivotar o perseverar requiere la participación de eq. de desarrollo + directivos.

llevar un informe de resultados.

LA INCAPACIDAD DE PIVOTAR

La decisión de pivotar es tan difícil que muchas empresas no lo consiguen.

registros de sus conversaciones con clientes.

La lógica de crear un MVP es que desarrollar cualquier elemento adicional a aquellos que requieren los primeros usuarios es una forma de desperdicio (20)

Un pivote de segmento de consumidores es un pivote especialmente difícil de ejecutar, porque las acciones que nos permitieron tener éxito con los primeros usuarios.

UN CATÁLOGO DE PIVOTES

Un pivote es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio y el motor de crecimiento.

DE ACERCAMIENTO

Lo que antes se consideraba una característica del producto, se convierte en el producto.

~~Una única característica del producto~~

DE ALEJAMIENTO

Es la situación inversa. A veces una única característica es insuficiente para sostener todo el producto.

Lo que se consideraba el producto entero se convierte en una única característica de un producto mejor.

DE SEGMENTO DE CONSUMIDOR

La empresa se da cuenta de que el producto que está creando resuelve un problema real para consumidores reales, pero no son el tipo de consumidores que inicialmente había planeado atender.

La hipótesis de producto se confirma parcialmente resolviendo bien el problema, pero para un tipo de consumidor diferente al que había previsto.

DE NECESIDAD DEL CONSUMIDOR

A veces está claro que el problema que se intenta solucionar no es demasiado importante para los consumidores.

Sin embargo, debido a esta gran intimidad con el consumidor, descubrimos otros problemas que son importantes y que pueden ser solucionados por nuestro equipo.

DE PLATAFORMA

Se refiere a un cambio de aplicación en una plataforma o viceversa.

DE ARQUITECTURA DEL NEGOCIO

< alto margen y bajo volumen
bajo margen y alto volumen.

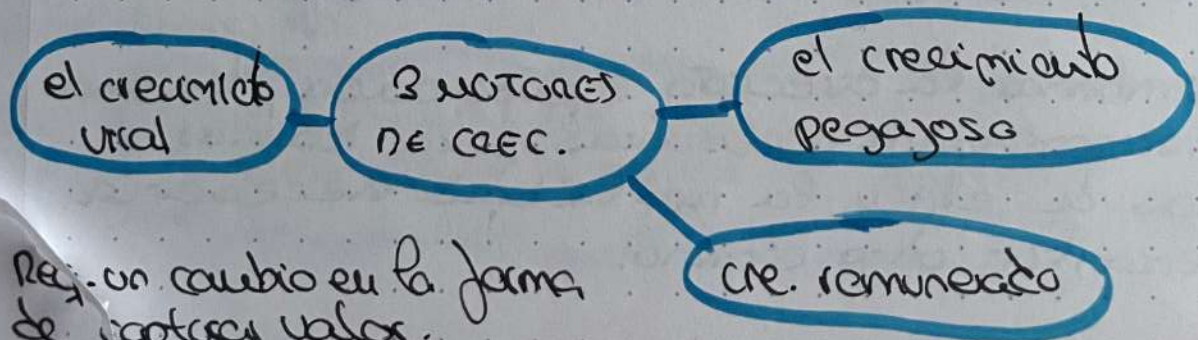
La empresa cambia de arquitectura.

DE CAPTURA DEL VALOR

Monetización o modelos de ingresos.

un elemento separado de un producto que se puede añadir o suprimir a voluntad.

DE MOTOR DE CRECIMIENTO



Req. un cambio en la forma de capturar valor.

DE CANAL $\left\{ \begin{array}{l} \text{de venta} \\ \text{de consumidores} \\ \text{distribución} \end{array} \right.$

Es el reconocimiento de que la misma solución básica puede ser suministrada a través de un canal diferente con mayor efectividad.

DE TECNOLOGÍA

Son innovaciones sostenibles, con una mejora incremental diseñada para atraer y retener una base de consumidores existente.

UN PIVOTE ES UNA HIPÓTESIS ESTRATÉGICA

La capacidad de pivotar no sustituye al pensamiento estratégico.

Los pivotes ^{son} hechos permanentes de la vida de cualquier negocio en crecimiento.

↳ incluso con éxito → se debe seguir pivotando.

Un pivote no es solo es una exhortación a cambiar. Es un tipo especial de cambio estructurado diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto.

↳ EL MODELO DE NEGOCIO Y EL MOTOR DE CRECIMIENTO

es el centro del plan Startup

Si tomamos la dirección equivocada, tenemos las herramientas necesarias para darnos cuenta de ello y la agilidad necesaria para encontrar otro camino.

ARRANCAR LOS MOTORES

¿con qué frecuencia se debería lanzar un producto?

¿Hay alguna razón para lanzarlo de forma semanal en vez de hacerlo diaria, trimestral, o anual?

EL LANZAMIENTO SUELE CONLLEVAR QUE SE DISPONGA DE MENOS TIEMPO PARA DEDICARLO A LA CREACIÓN DEL PRODUCTO.

SIN EMBARGO, ESPERAR PARA EL LANZAMIENTO PUEDE CONDUCIR AL REGA DESPILFARNO POSIBLE.



CREAR ALGO QUE NADIE QUIERE

¿cuanto tiempo y energía deberian invertir las empresas en infraestructura y en planear de forma temprana su anticipación al éxito?

DEMASIADO PUEDE HACERNOS DESPILFARNAR TIEMPO QUE PODRÍA HABER SIDO DEDICADO A APRENDER.

POCO PUEDE LLEVAR A LA INCAPACIDAD PARA APROVECHAR UN ÉXITO TEMPRANO.

La 1ª pregunta crucial para cualquier transformación lean es

¿qué actividades crean valor y cuáles son una forma de despilfarrar?

22

311

FORMAR LOTES

Cuando realizamos un trabajo que avanza por etapas, el "tamaño del lote" se refiere al volumen de trabajo que se mueve de una fase a otra cada vez.

El enfoque de lotes pequeños produce un producto acabado cada pocos segundos, mientras el enfoque de lotes grandes debe entregar todos los productos a la vez al final.

LOS LOTES PEQUEÑOS EN EL CONTEXTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR



¿qué tiene que ver esto con mi startup?

¿qué pasa si el cliente no quiere el producto que se está creando?

Descubrirlo a tiempo antes es mucho mejor que tarde.

Trabajar con lotes pequeños asegura que la startup puede minimizar el gasto de tiempo y esfuerzo que finalmente ha sido un desperdicio.

LOTES PEQUEÑOS

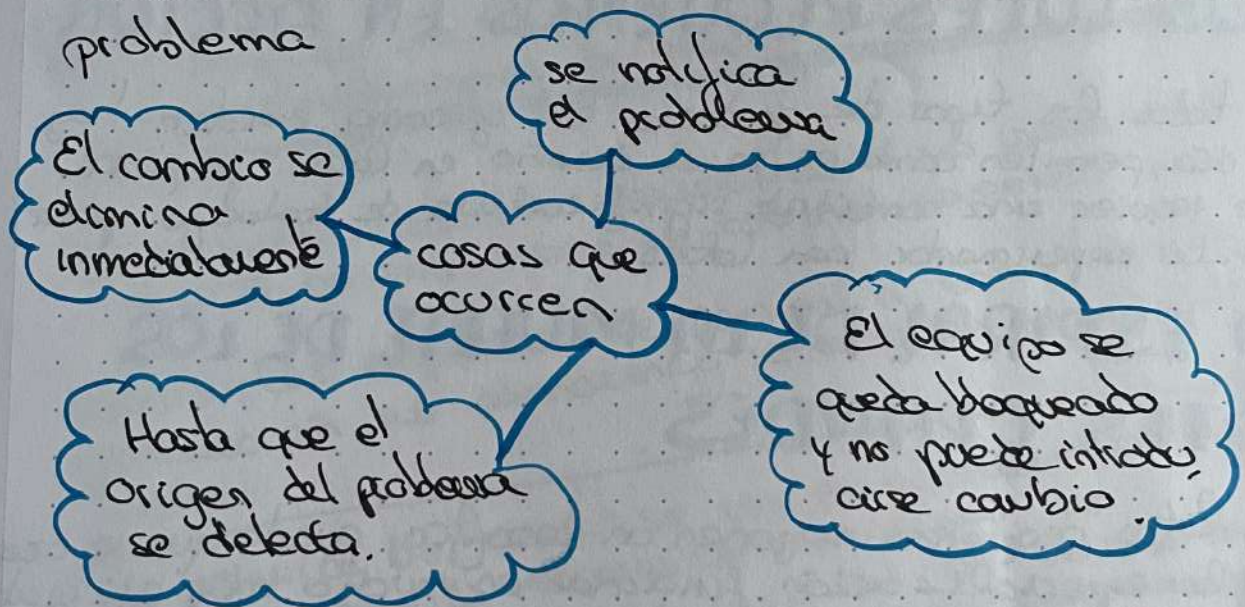
Muchos productos de alta tecnología se producen en instalaciones avanzadas, que siguen las novedades del pensamiento Lean.

Sin embargo, en el desarrollo y diseño del producto los grandes lotes todavía son la norma.

La clave para ser capaz de operar así de rápido es la búsqueda de errores inmediatamente.

↳ **SISTEMA INMUNE DE NUESTRO PRODUCTO**
ya que estas protecciones automáticas van más allá de la comprobación de que el producto funciona como es debido.

Cuando nuestro sistema inmune detecta un problema



EL DESARROLLO CONTINUO MÁS ALLÁ DEL S

■ HARDWARE QUE SE CONVIERTE EN SW.
todo su valor está determinado por el SW.
Todo lo que se desarrolla a partir de SW
puede modificarse más rápidamente.

■ CAMBIOS RÁPIDOS EN LA PRODUCCIÓN:
Muchas cadenas de producción se organizan para permitir que cada nuevo producto que sale de la cadena está personalizada.

Esta capacidad permitirá obtener feedback sobre las nuevas versiones más rápido.

■ IMPRESIÓN EN 3D Y HERR. RÁPIDAS DE CREACIÓN DE PROTOTIPOS.

Molde de inyección: caro y costoso para organizarlo pero cuando funciona puede reproducir centenares de miles de objetos idénticos con un coste extremadamente bajo.

La capacidad para aprender más rápidamente cosas sobre nuestros clientes es una ventaja competitiva esencial que las startups deben poseer.

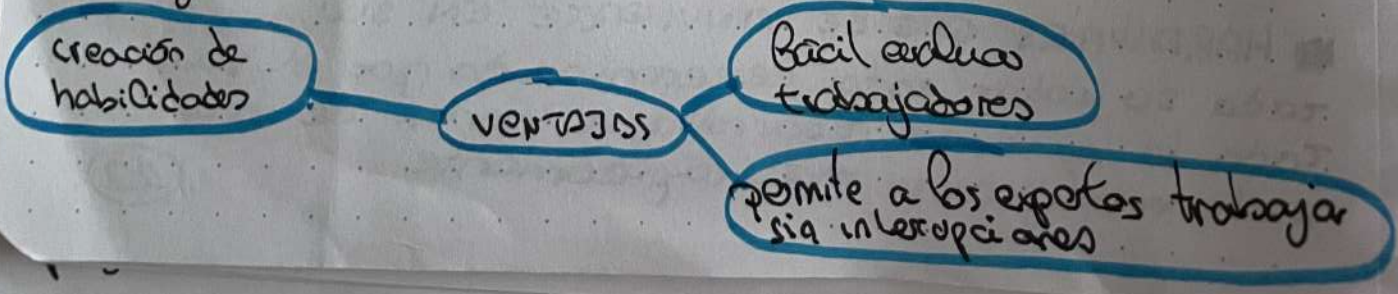
LOS LOTES PEQUEÑOS EN ACCIÓN

No todos los tipos de producto tal y como existen hoy en día, permiten cambios en el diseño en lotes pequeños. Se requiere una cantidad significativa de trabajo para permitir experimentar con lotes.

LA ESPIRAL DE LA MUERTE DE LOS LOTES GRANDES.

Los lotes pequeños suponen un desafío, puesto que se cree que la especialización funcional es mucho más eficiente.

Desde el punto de vista de la eficiencia individual trabajar con lotes grandes tiene sentido.



Los lotes grandes suelen crecer con el tiempo
esto se llama espiral de la muerte de los grandes lotes
porque no hay un límite físico para el tamaño
máximo del lote.

Finalmente un lote se convierte en el proyecto de
máxima prioridad.

TIRE, NO EMPUJE

EN LA PRODUCCIÓN EN MASAS TRADICIONALES, LA FORMA DE EVITAR
el desabastecimiento es mantener un gran inventario
de reserva.

La producción lean Startup soluciona el problema del
desabastecimiento con una técnica que se llama
tucor.



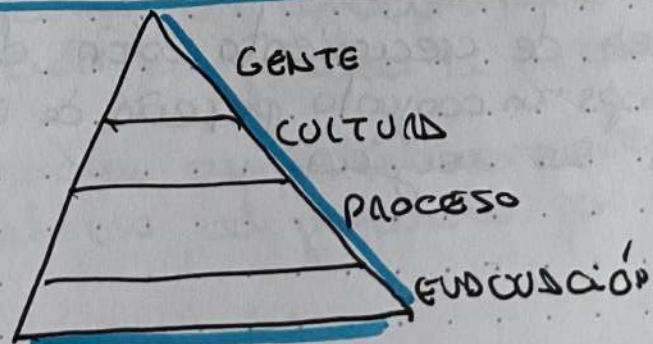
cuando se utiliza un elemento, automáticamente
origina una señal que se envía a las
instalaciones de reaprovisionamiento.

⊙ ALCANZA LOS LOTES PEQUEÑOS A LO LARGO DEL
FLUJO DE UNA PIEZA EN TODA LA CADENA.

cuando las empresas se pasan a este tipo de
producción sus almacenes se reducen inmediata-
mente.

LA TÉCNICA DE "TUCOR" SE USA PRINCIPALMENTE PARA
ASEGURAR QUE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN SE
MANTIENEN SEGÚN LOS NIVELES DE DEMANDA.

EL MÉTODO
LEAN STARTUP



CRECER

¿DE DÓNDE VIENE EL CRECIMIENTO?

El motor de crecimiento es el mecanismo que usan para alcanzar el mecanismo sostenible

El crecimiento sostenible se caracteriza por una simple "norma": los nuevos consumidores provienen de las acciones de los consumidores pasados.

Los consumidores pasados, llevan el crecimiento sostenible de 4 formas.

1. **EL BOCA A BOCA** nivel de crecimiento provocado por el entusiasmo de consumidores satisfechos.
2. **EFFECTO SECUNDARIO DEL USO DEL PRODUCTO** la moda o el estatus proporcionan conocimiento del producto cuando se usa
3. **A TRAVÉS DE LA PUBLICIDAD FINANCIADA** la publicidad debe pagarse con ingresos. \uparrow ingresos original \rightarrow crecimiento
4. **A TRAVÉS DE LA COMPLETA O USO REPETIDO** propulsar el circuito de feedback.

LOS TRES MOTORES DE CRECIMIENTO

Los motores de crecimiento están diseñados para dar a los startups un conjunto pequeño de indicadores en los que centrar sus energías.

Los startups deben centrarse en los grandes experimentos que los lleven al aprendizaje validado

EL MOTOR DE CRECIMIENTO "PEGAJOSO"

Las empresas que hacen este motor de crecimiento pegajoso hacen un seguimiento muy cuidadoso de su tasa de abandono o de deserción.

La tasa de deserción se define como la fracción de los clientes que, durante un determinado período de tiempo, no se mantienen fieles al producto de la empresa.

Los reglas que rigen el motor de crecimiento pegajoso son bastante sencillas.

Si la tasa de adquisición de nuevos clientes supera la tasa de deserción, el producto crece.

La velocidad de crecimiento se determina por lo que se llama tasa de capitalización, que es el resultado de restar la tasa de deserción a la tasa de crecimiento natural.

EL MOTOR DE CRECIMIENTO VIRAL

El conocimiento del producto se expande rápidamente de persona a persona tipo virus.

Los productos que muestran un conocimiento viral, dependen de la transición de persona a persona.

El crecimiento se produce automáticamente como efecto secundario del uso del producto por parte de los consumidores.

El motor viral está impulsado por un circuito de feedback que puede amplificarse

Se llama cociente viral y su velocidad está determinada por un único término matemático llamado coeficiente viral.

> coeficiente + rápido se expande el producto

El coeficiente viral mide cuántas nuevas consumidoras usarán el producto

EL MOTOR DE CRECIMIENTO REMUNERADO

El motor de crecimiento remunerado está impulsado por un circuito de feedback

Cada consumidor paga una determinada cantidad de dinero por el producto durante "su tiempo de vida"

Una vez se deducen los costes variables, esto se llama valor del tiempo de vida de consumidor.

Las startups que usan la actividad de los vendedores como fuerza de salida también usan este motor

UNA ADVERTENCIA TÉCNICA

Más de un motor de crecimiento puede operar a la vez en un mismo negocio.

Las startups con éxito suelen centrarse en un único motor de crecimiento, especializándose en todo aquello que se requiere para hacer que funcione.

Los motores de crecimiento determinan el producto / enfoque en el mercado.

Cada motor de negocio se puede definir de forma cuantitativa, cada uno tiene un ciclo de indicadores que pueden usarse para evaluar.

una startup con un coeficiente viral de 0.9 o más está al borde del éxito

una startup puede evaluar si se está acercando al producto / encaje de mercado a medida que va haciendo girar el motor, evaluando cada vuelta a través del circuito de feedback Crear-medir-aprender

CUANDO SE APAGA EL MOTOR

Poner a punto y hacer funcionar el motor de crecimiento es duro, pero la verdad es que todos los motores de crecimiento se quedan sin gasolina

Cada motor está atado a un determinado conjunto de consumidores y por lo tanto a sus hábitos, preferencias, canales publicitarios e interconexiones. En algún momento, este conjunto de consumidores se agotará.

Las empresas de cualquier tamaño pueden sufrir este problema. Necesitan gestionar una cartera de actividades, poniendo a punto sus motores de crecimiento de manera simultánea y desarrollando nuevas fuentes de crecimiento para cuando llegue el momento en que su motor se detenga.

Antes de gestionar esta cartera, necesitamos la estructura organizativa, la cultura y la disciplina que permitan manejar estos cambios rápidos e inesperados.

↳ ORGANIZACIÓN ADAPTATIVA

ADAPTAR

A medida que la empresa crece, se necesitan procesos y sistemas adicionales diseñados para coordinar las operaciones de la empresa a mayor escala.

CREAR UNA ORGANIZACIÓN ADAPTATIVA

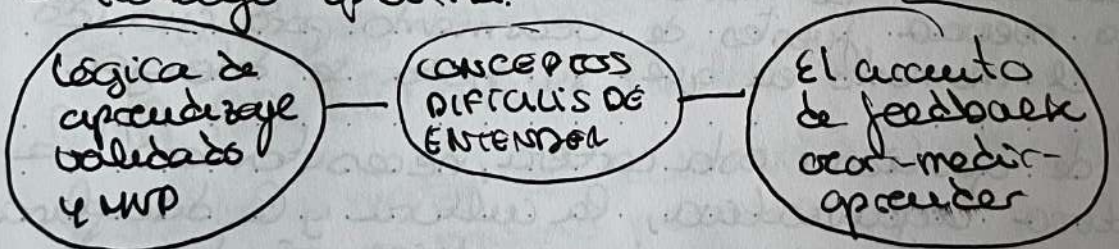
¿Debería una startup invertir en un programa de formación para nuevos empleados?

↳ Esto requiere un gran esfuerzo para estandarizar procesos. Cada nuevo empleado debería ser asignado a un mentor que le ayude.

↳ Creación de una organización adaptativa,

¿Se puede crecer demasiado rápido?

Centrarse solo en la velocidad puede ser destructivo. Las startups necesitan incorporar reguladores de la velocidad que les ayuden a encontrar su senda de trabajo óptima.



A medida que nuestro aprendizaje nos permite crear productos que los consumidores quisiere, nos enfrentamos a ralentizaciones.

SABIDURÍA DE LOS 5 POLVOS

Las buenas startups necesitan un proceso que proporcione un circuito de feedback natural.

no mediremos para evaluar... después timbana

Los procesos adaptativos te fuerzan a desacelerar e invertir para evitar los problemas que están malgastando tiempo en ese momento.

A medida que estos esfuerzos preventivos generan resultados, SE ACELERA de FORMA NATURAL.

La alternativa es usar un sistema llamado los "5 por qué" para hacer inversiones incrementales y registrar que evolucionen los procesos de una startup de forma gradual.

La idea central de los "5 por qué" es relacionar directamente las inversiones con la prevención de los síntomas más problemáticos.

El sistema toma el nombre del método de investigación de formular la pregunta ¿por qué? 5 veces para entender qué ha pasado.

En la base de cualquier problema aparentemente técnico hay un problema humano. Los 5 por qué nos ofrecen la oportunidad de descubrir cuál ha podido ser este problema humano.

CÓMO USAR LOS 5 POR QUÉ

P.E RECIBIMOS QUEJAS DE UN PRODUCTO.

1. EN EL NUEVO PRODUCTO HAY UNA CARACTERÍSTICA QUE NO FUNCIONA. ¿POR QUÉ? PORQUE HA FALLADO UN SERVIDOR.

2. ¿POR QUÉ HA FALLADO EL SERVIDOR? PORQUE UN SUBSISTEMA OCULTO SE UTILIZÓ DE FORMA INADECUADA

3. ¿POR QUÉ SE USÓ DE FORMA INADECUADA? PORQUE EL INGENIERO QUE LO USABA NO SABÍA CÓMO USARLO ADECUADAMENTE

4. ¿POR QUÉ NO SABÍA USARLO? PORQUE NUNCA LE ENSEÑARON

5. ¿POR QUÉ? PORQUE SU DIRECTOR NO CREYÓ EN ENSEÑAR

27

311

LO QUE EMPEZÓ SIENDO UN ERROR TÉCNICO SE DESCUBRE QUE SE DEBÍA A UNA CUESTIÓN HUMANA DE GESTIÓN

hacer una inversión proporcional

la inversión debería ser menor cuando el síntoma es más doloroso.


Así se usa el análisis de los 5 porqués para crear una organización adaptativa realizando de forma consiguiente una inversión proporcional a cada uno de los 5 niveles.

El regulador automático de la velocidad.

El enfoque de los 5 porqués actúa como un regulador de velocidad natural.

+ problemas > tiempo de solucionarlos.

Los 5 porqués vinculan la tasa de progreso al aprendizaje, no sólo a la ejecución.

Los  DE LAS STARTUPS deberían aplicar los 5 porqués en cualquier situación en que se encontrarán con cualquier tipo de fallo



LOS 5 PORQUÉS ES UNA TÉCNICA ORGANIZATIVA PODEROSA

LA MALDICIÓN DE LAS 5 CULPAS

Cuando los equipos adoptan por 1ª vez los 5 porqués como herr para solucionar problemas encuentran algunas dificultades.



necesitamos sistemas como estos para superar nuestras limitaciones psicológicas

que puede usarse para

Cuando el enfoque de los 5 por qué sale mal → los 5 culpas

En vez de preguntar por qué repetidamente intentando entender qué fue malo, los compañeros empiezan a señalarse con el dedo.

Se recomiendan diversas técnicas/tácticas para hacer de eso:

① Asegurarse de que todos los afectados por el problema están en la sala

② Incluir a los que hayan intentado arreglar el problema

En el análisis de los 5 por qué, queremos tener una perspectiva sistémica

Los 1^{ros} pasos

A continuación, veamos unos cuantos consejos sobre cómo empezar con los 5 por qué.



Hay reglas que cumplirse

■ Requiere un entorno de confianza

① PEDIR SER TOLERANTES

② NO PERMITIR 2 VECES QUE SE CONETS EL MISMO ERROR

① Anima a la gente a ser comparativa con los errores

② lleva a que el equipo empiece a realizar inversiones proporcionales de preparación

Enfrentándose a verdades desagradables

Tienes que estar preparado para descubrir cosas desagradables

Bajo presión, los equipos pueden sentir que no tienen tiempo para malgastar en analizar las causas de fondo

Este proceso a veces puede degenerar en las 5 culpas

En estas situaciones, es esencial que alguien con la suficiente autoridad insista en seguir con el proceso

Una organización adaptativa requiere liderazgo por parte de los ejecutivos para apoyar el proceso

Empiece por algo pequeño, sea específico

Cuando estes listo para empezar, hazlo con un conjunto de síntomas objetivos concretos

Cuanto más específicos los síntomas, más fácil será para todo el mundo reconocer cuándo es el momento de programar una reunión de las 5 por qué.

Lo se requiere un conjunto suficientemente pequeño de quejas que haga que sea práctico tener esta reunión.

Elija a un jefe de las 5 por qué

Es útil elegir un jefe de las 5 por qué en cada área en que se use el método.

- Debe a moderar la reunión
- Tomar decisiones
- Asignar trabajo relacionado
- Garantizar que se realicen las tareas

que pueden usarse para un

sin interrupciones

Es persona clave en términos de evaluación, es el principal agente del cambio.

LOS 5 POR QUÉ EN ACCIÓN

IGN-INTENTO) PA. REU MEDIO PROCESO

No mande su equipaje a través del proceso de los 5 por qué

3 CUESTIONES:

1. PARA INTRODUCIR LOS 5 POR QUÉS EN UNA ONG, ES NECESARIO REALIZAR SESIONES "A MEDIO"

2 TODOS LOS QUE ESTÁN RELACIONADOS CON EL PROBLEMA DEBEN ESTAR PRESENTES.

3 AL PRINCIPIO DE CADA SESIÓN DEBEN TOMARSE UNOS MINUTOS PARA EXPLICAR QUÉ ES EL PROCESO Y CÓMO FUNCIONA.

ADAPTÁNDOSE A LOTES + PEQUEÑOS


Hay muchas empresas mal adaptadas al cambiante entorno. El crecimiento con éxito para convertirse en una compañía consolidada no es el final de la historia.

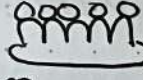
🕒 El trabajo de una startup nunca acaba

INNOVAR

La sabiduría convencional sostiene que, cuando las empresas crecen, inevitablemente pierden la capacidad para innovar, la creatividad y el crecimiento.

COMO NUTRIR LA INNOVACION DISRUPTIVA

Los  de innovación que pretende alcanzar el éxito deben estructurarse correctamente para obtenerlo.

Los  de las startups internas requieren el apoyo de los directores senior para crear estas estructuras.

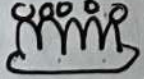
Recursos escasos pero seguros.

La política significa que unas veces ganan y otras pierden.

Las startups son diferentes: un presupuesto demasiado elevado es tan perjudicial como un presupuesto demasiado bajo.

Las startups son a la vez más fáciles y más difíciles de gestionar que las sucursales tradicionales: requieren un capital total mucho menor, pero este capital debe ser absolutamente seguro.

Autoridad independiente en el desarrollo

Los  de las startups necesitan autonomía total para desarrollar y comercializar sus nuevos productos.

que parece ser...

sin interrupciones

Recomiendo firmemente que los equipos de una startup sean multifuncionales. Deben ser capaces de crear y lanzar productos funcionales.

Este nivel de autonomía en el desarrollo puede provocar errores.

Una participación personal en el resultado

Los emprendedores necesitan una participación personal en el resultado de sus creaciones.

En las nuevas empresas autónomas, esto suele conseguirse a través de opciones sobre acciones u otras formas de participación en la propiedad.

CREAR UNA PLATAFORMA PARA LA EXPERIMENTACIÓN

Es importante centrarse en crear las reglas básicas bajo las cuales operan los equipos de las startups.

Proteger la organización matriz

Los consejos sobre la innovación interna se centran en proteger a la startup de la empresa matriz. Pero es necesario darle la vuelta a este modo.

Miedos racionales.

Cualquiera que haya estado en un negocio con múltiples segmentos reconocerá que hay muchas posibles soluciones a este problema.

Es importante enfatizar que este miedo tiene una importante justificación

El sabotaje es una respuesta racional de los directivos cuyo territorio se ve amenazado.

Los peligros de esconder la innovación dentro de la caja negra.

El imperativo de innovar es inexorable. Sin la capacidad para experimentar de la manera más ágil, la empresa sufrirá el destino descrito en el dilema de los innovadores: beneficio y márgenes crecientes año tras año hasta que el negocio se colapse de repente.

La gente se defiende ante lo que cree que la está amenazando y no puede aceptar innovación.

Crear una caja de arena para la innovación

El reto es crear un mecanismo que impulse a los equipos de innovación de forma abierta. Este es el camino hacia una cultura sostenible de la información a lo largo del tiempo.

La solución que sugiero es crear una caja de arena para la innovación: contendrá el impacto de esta innovación pero no restringirá los métodos del equipo de la startup.

1. cualquier equipo puede crear un experimento split-test, que solo afecte a las partes del producto que estén dentro de la caja de arena.

2. un miembro debe realizar el experimento completo, de principio a fin.

3. Ningún experimento puede durar más de una cantidad específica de tiempo.

4. Ningún experimento puede afectar a más de un n.º de consumidores específicos.

5. Todos los experimentos deben evaluarse mediante un informe estándar, de 5 a 10 indicadores accionables.

6. Todas las cosas que trabajen dentro de la caja de arena y todos los productos que se creen deben usar los mismos indicadores para evaluar el éxito.

7. Cualquiera miembro que cree un experimento debe hacer un seguimiento de los indicadores y de las reacciones de los consumidores.

Al principio la caja de arena debe ser pequeña.
El miembro debería ser multifuncional y tener un jefe de equipo claro.

Evaluación a los minis internos

Con el mini interno de una startup, la secuencia de evaluación es la misma: crear un modelo ideal de disrupción deseada que se base en aquellos tipos de consumidores, lanzar un MVP para establecer el punto de partida e intentar poner en marcha el motor para acercarse a ese ideal.

CULTIVAR LA CORTENA DE MANAGEMENT

A medida que una startup crece, los emprendedores deben abordar el reto de aumentar la escala.

Cuando se consolida el mercado, los procedimientos pasan a ser más rutinarios. Para combatir la inevitable acomodación del producto en el mercado, las extensiones de líneas, las mejoras incrementales y las nuevas formas de marketing son esenciales.

En esta fase la excelencia operacional toma un rol más relevante. Esto puede requerir otro tipo de dirección uno que destaque por la optimización, delegación, control y ejecución.

Hay también otra fase dominada por los roles operativos y los productos antiguos. Es el ambiente de la externalización, automatización y reducción de costes.

EMPRENDEDOR COMO NOMBRE DE UN OFICIO

La forma de salir de este dilema es gestionar de forma diferenciada los tipos de trabajo, permitiendo que en cada etapa se desarrollen equipos fuertes y multifuncionales.

Cuando los productos pasan de una etapa a otra, se entregan de un equipo a otro.

Ser emprendedor debería considerarse una carrera viable para los innovadores dentro de las grandes empresas.

Cuando un emprendedor haya incubado un producto en la caja de arena de la ~~innovación~~ innovación, tiene que ser reintegrado en la organización matriz.

Al final necesitará un liderazgo continuo de los innovadores que han trabajado en la caja de arena.

Lo ideal sería que la caja de arena ociera a los cargos del tiempo; es decir, más que trasladar el equipo fuera de la caja de arena debería haber oportunidades para ascender al alcance de la caja de arena.

Trabajar en la caja de arena de la innovación es como desarrollar los músculos de la startup.

Finalmente, cualquier sistema de innovación es victorioso de su propio éxito. A medida que la caja de arena se expande y los ingresos de la empresa crecen como resultado de las innovaciones de la caja de arena, el ciclo debe volver a empezar.

Los antiguos innovadores se convierten en las guardias del statu quo.

CONVERTIRSE EN EL STATU QUO

Esta última transición es especialmente dura de aceptar por parte de los innovadores: su transformación de un radical fuera del sistema a la personificación del statu quo.

EPILOGO NO DESPILFARRAR

Taylor inventó lo que hoy conocemos por management la revolución que el desencadenó ha tenido demasiado éxito.

Tenemos la capacidad para crear casi cualquier cosa la gran cuestión es ¿debería crearse?

El movimiento del método lean Startup, no es suficiente con pedir a los trabajadores que se esfuerzan más.

El movimiento defiende el principio de que el método científico puede emplearse para responder a la pregunta

¿CÓMO PODEMOS CREAR UNA ORGANIZACIÓN SOSTENIBLE ALREDEDOR DE UN NUEVO CONJUNTO DE PRODUCTOS O SERVICIOS?