



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Trabajo Final

Proyecto Beta:

**“Cómo puede Porta Hnos. poner en marcha la nueva unidad de
negocios”**

Nombre: María José Greloni

DNI: 32778862

Prof. Fernando Moiguer - Prof. Damián Sztarkman

Buenos Aires, 2017

ÍNDICE

Contexto de esta propuesta	3
¿Cómo empezar?	4
EI/La líder	5
La complejidad de la expansión	6
Introducción a Lean Startup	7
Medir	10
Aprender	11
Introducción Scrum	11
Prototipar	13
Crecer orgánicamente	15
Conclusiones	16
Bibliografía	18



Universidad de
San Andrés

Contexto de esta propuesta

El contexto en el que se realizará la nueva comunidad digital de Porta Hnos es un entorno de constante cambio que se caracteriza por ser muy poco predecible. Si bien no podemos conocer ni dominar todas las variables afortunadamente sí podemos construir una visión de a dónde se quiere llegar. Bob Johansen es uno de los autores claves que ha caracterizado¹ al entorno VUCA que surge originalmente de la armada estadounidense para definir el entorno de constante cambio. La visión es lo único que las empresas pueden definir, cómo se alcanzará ese objetivo seguramente se transformará a lo largo del camino. Se preguntarán a qué responde VUCA:

V-Volatilidad

U-Incertidumbre (uncertainty)

C-Complejidad

A-Ambigüedad

Entender cada una de estas características para poder descomponerlas y así operar sobre ellas.

Volatilidad: El cambio es inesperado y hasta podríamos decir constante. Por lo cual no sabemos las posibilidades que existirán en un futuro cercano.

Incertidumbre, si bien es verdad que cada vez hay más información disponible el contexto cambia constantemente y es difícil poder tener certezas de cómo se desencadenarán los hechos por lo cual lo mejor que pueden realizar a nivel personal y como equipo es abrazar la incertidumbre. Algo fácil de decir pero generalmente muy difícil de llevar a cabo a nivel personal e institucional ya que cambiar es un desafío muy grande.

Complejidad: La realidad en el que se desarrollan los negocios tienen variable y características interconectadas que resultan difícil controlar, es por esto que es

¹ Libro: Leaders make the future <https://www.amazon.com/Leaders-Make-Future-Leadership-Uncertain/dp/1531812139>

clave contar con profesionales que sepan adecuarse a la incertidumbre y la complejidad.

Ambigüedad: La ambigüedad se da por una pluralidad de motivos pero sobre todo porque las relaciones de causalidad están poco claras. El avance tecnológico genera un cambio constante que transforma la coyuntura creando realidades nuevas que aún no dominamos a la perfección.

Para una empresa que quiere mantenerse relevante en el mercado es fundamental que comprenda las consecuencias del contexto VUCA, que la obligarán a competir en mundo que cambia cada vez a mayor velocidad. Entonces si bien sabemos que el futuro es impredecible se ha creado este marco para poder operar de una manera que va modificándose según los cambios que aparecen. Lo que no cambiará es la visión de lo que se quiere crear pero la manera de lograrlo deberá transformarse para poder adaptarse. Es por esto que la habilidad de entender, aprender y crear continuamente serán acciones que conduzcan al éxito. El término VUCA se ha vuelto tan popular que incluso hay capacitaciones académicas al respecto.²

¿Cómo empezar?

La pregunta antes de arrancar cualquier proyecto nuevo, es por dónde comenzar. Cómo hacer para arrancar con eso nuevo que aún no sabemos cuál es la forma final que va a tener. Pues esto se asemeja mucho a la hoja en blanco, la cual da pánico escribir por temor a que esté mal. Partiendo de este sentimiento que todos tenemos la recomendación es empezar sabiendo que seguramente nos vamos a equivocar.

Una vez asumido este riesgo es más fácil comenzar, sin embargo la pregunta de por dónde arranco sigue pendiente. Entonces, una metáfora que siempre se utiliza para esta instancia es que es muy difícil ser creativo cuando te dan una hoja en blanco y dicen "Pues, sé creativo". La cantidad de posibilidad es tan vasta que una vez más nos vemos abrumados. Entonces, propongo ser más acotados y hacerse una pregunta que achique el espectro de nuestra gran imaginación. Una técnica que funciona muy bien a la hora de tener que acotar los problemas es la de "How might

² Aquí un ejemplo: <https://exceedprograms.iese.edu/strategic-management/vuca-build-adaptive-organization/>

we”³. Afortunadamente hay guías que facilitan este tipo de procesos para aquellos equipos que no lo han usado antes⁴.

En esta oportunidad los pasos a seguir están, relativamente, ya establecidos ya que hay una visión de aquello que se quiere construir. Sin embargo, será fundamental para el equipo realizar una priorización para poder ordenarse y que todo el equipo entienda cómo será ese proceso de construcción.

Para esta etapa es muy recomendable adoptar las metodologías ágiles que son una buena guía para cuando construimos productos complejos que requerirán interacciones entre los componentes. El grado de imprevisibilidad será alto. En este caso se recomienda adoptar Scrum que se explicará detalladamente más adelante. A la agilidad “la respalda una sólida base teórica y científica, que la ubica a la vanguardia del pensamiento sistémico actual”⁵

La recomendación para Porta Hnos es que gestionen este proyecto siguiendo los consejos de los sistemas adaptativos. Este tipo de sistemas y metodologías son una búsqueda por ordenar los procesos de innovación.

El/La líder

Quien lidere este proceso debe contar con aptitudes de inteligencia emocional. Este proyecto no necesita alguien que tenga absoluto control sino alguien que sepa delegar. El Instituto del Futuro (Institute for the Future) tiene algunas recomendaciones para el tipo de perfil que podría liderar un proyecto como este.⁶ Lo que debe lograr quien lleve adelante el proyecto es desencadenar todo el potencial del equipo con el cuentan, crear un ámbito de trabajo en el que las personas puedan brillar. Este persona debe alejarse de la figura paternalista y omnisciente que suelen tener los directores tradicionales.

³ Aquí algunas referencias: http://crowdresearch.stanford.edu/w/img_auth.php/f/ff/How_might_we.pdf

⁴ Aquí algunas referencias: <https://toolkit.mozilla.org/method/how-might-we/>

⁵ Meyer, T. & Cyment, A. (2014) Por un scrum popular. Notas por una revolución ágil. Edición Kindle.

⁶ Instituto para el Futuro. (2016). Future Skills 2020. Disponible en el sitio Web del Randstad, <https://www.randstad.es/tendencias360/las-habilidades-del-futuro/>

Tal como lo menciona Alan Cymment “La complejidad es tal vez el punto de partida, la razón, la motivación, la justificación para utilizar scrum. Pero nos olvidamos de dar un pequeño paso hacia atrás, para reflexionar cuál es la preocupación para comenzar siquiera a elucubrar cómo lidiar con la complejidad. No hay scrum si antes no vemos el trabajo que tenemos por delante como enormemente complejo. Considero que nunca podremos ver lo que tenemos delante de nuestros ojos como complejo sin una buena dosis de humildad intelectual. Nuestra educación y los traicioneros éxitos suelen conspirar para construir, en la mayoría de nosotros, una mirada intelectual omnipotente. Nuestra mente todo lo puede. Desde entender qué desea el mercado hasta definir quiénes son los más indicados para formar un equipo y cuál debe ser su proceso de trabajo, todo lo resolvemos desde la comodidad de nuestro razonamiento, sin chapotear ni un poco en las iracundas y oscuras aguas de la realidad”.⁷

La complejidad de la expansión

Generalmente las empresas tienen una visión a largo plazo que raramente cambia, lo que se modifica generalmente es la estrategia que muchas veces pivotea para encontrar la mejor manera de alcanzar el objetivo. La estrategia contiene el modelo de negocio y un mapa de productos. El proceso a través del cual se desarrollan los productos sí van cambiando en búsqueda de la optimización del mismo.

En esta etapa inicial la información será más importante que el dinero. El objetivo es ver qué reacción genera en los ciudadanos y en la prensa por ejemplo para ver cómo eso ayuda a reestructurar la propuesta hacia donde genera más valor para el usuario final.

⁷ Meyer, T. & Cymment, A. (2014) Por un scrum popular. Notas por una revolución ágil. Edición Kindle.



Fuente: The Lean Startup

Como este producto es algo completamente nuevo la recomendación para Portafolios es que asuman la ejecución en modo startup o sea haciendo experimentos que los ayuden a aprender cómo crear un negocio sustentable.

Aquí una definición de startup que ayuda a clarificar el término:

“Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”⁸

Se recomienda que este proyecto se cree bajo el paradigma de startup ya que “La mayoría de herramientas del management general no están diseñadas para prosperar en el duro suelo de incertidumbre extrema en que crecen las startups. El futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente. Aun así, la mayoría de startups, ya estén en garajes o en empresas, todavía se gestionan usando las previsiones estándares, los hitos de producto y los detallados planes de negocio.”⁹

Introducción a Lean Startup

La teoría Lean fue creada por Eric Ries y lo que propone principalmente es llevar a la acción las ideas cuanto antes para testear de manera rápida y barata si es viable

⁸ Ries, E. (2011). The Lean Startup. Kindle Edition. Cap 2: Definir

⁹ Ries, E. (2011). The Lean Startup. Kindle Edition. Cap 2: Definir

o no. *Lean* significa magro lo cual transmite la idea de que sea un emprendimiento lo más liviano posible. El autor plantea que si hacemos una implementación rápida el ahorro será monetario ya que la inversión de capital puede ser pequeña para *testear* la idea pero a su vez económico en el sentido del orgullo. Muchas veces cuando las personas tienen una creencia de cómo se debe realizar algo para que sea exitoso pasan tiempo refinando las ideas en sus cabezas pensando que será perfecto en la manera en que las cosas sucederán. Cuando las ideas se comparten hay una gran oportunidad para recibir retroalimentación sobre ese producto que estamos imaginando y que las otras personas aporten sus preguntas y perspectivas.

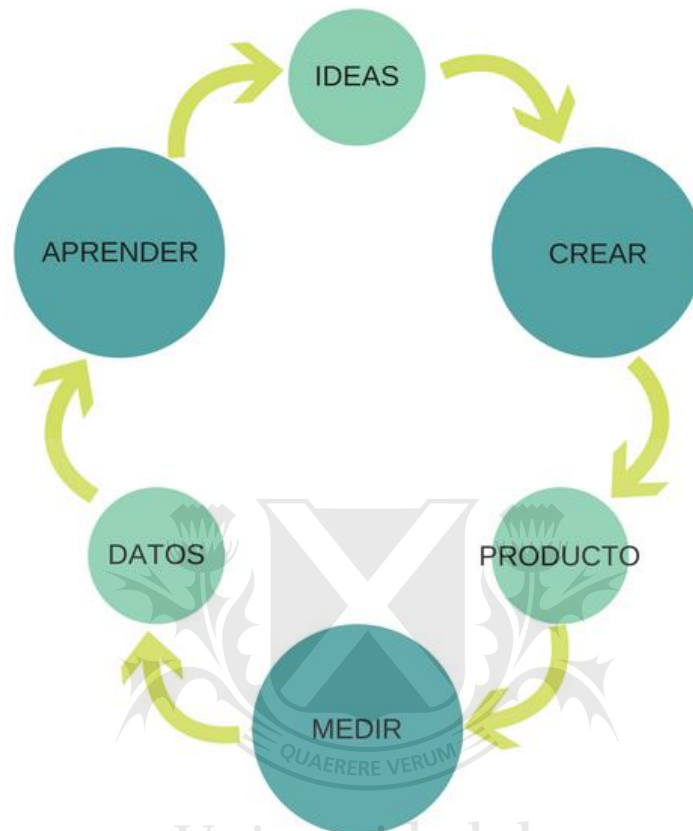
Un buen ejemplo es el que Ries cita para que se comprenda mejor a qué se refiere con iterar de manera rápida. El ejemplo de Zappos, una tienda online que surgió cuando su fundador se preguntaba si la gente estaría dispuesta a comprar zapatos a través de internet. Lo que hizo para responder su inquietud fue crear un sitio web, subir algunas colecciones de zapatos que existían físicamente en tiendas offline, y publicarlas a ver si la gente tenía interés en comprar.

“Zappos empezó con un producto simple y diminuto. Estaba diseñado para responder a la pregunta número uno: «¿Hay demanda suficiente para una experiencia superior en la compra de zapatos online?». Sin embargo, un experimento de una startup bien diseñado como éste con el que Zappos empezó, supera el mero hecho de probar un aspecto de un plan de negocios. En el proceso de probar esta primera hipótesis, hay muchas otras asunciones que también se prueban. Para vender zapatos, Zappos tenía que interactuar con los consumidores, recibir pagos, gestionar las devoluciones y encargarse de la atención al cliente. Esto es totalmente distinto a la investigación de mercado.”¹⁰

El ciclo que propone Eric Ries está compuesto por tres etapas claves: **Crear, medir y aprender**. Cada una de estas por sí sola pierde valor, solo se avanza cuando se las pone en relación y se repite la iteración de las mismas. Cuántas más veces se realice este ciclo más se irá mejorando el proceso, por lo cual la recomendación es

¹⁰ Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Kindle Edition. Cap 4: Experimentar, Lean startup

que siempre sean borradores, o sea no es necesario esperar a que cada etapa esté perfecta.

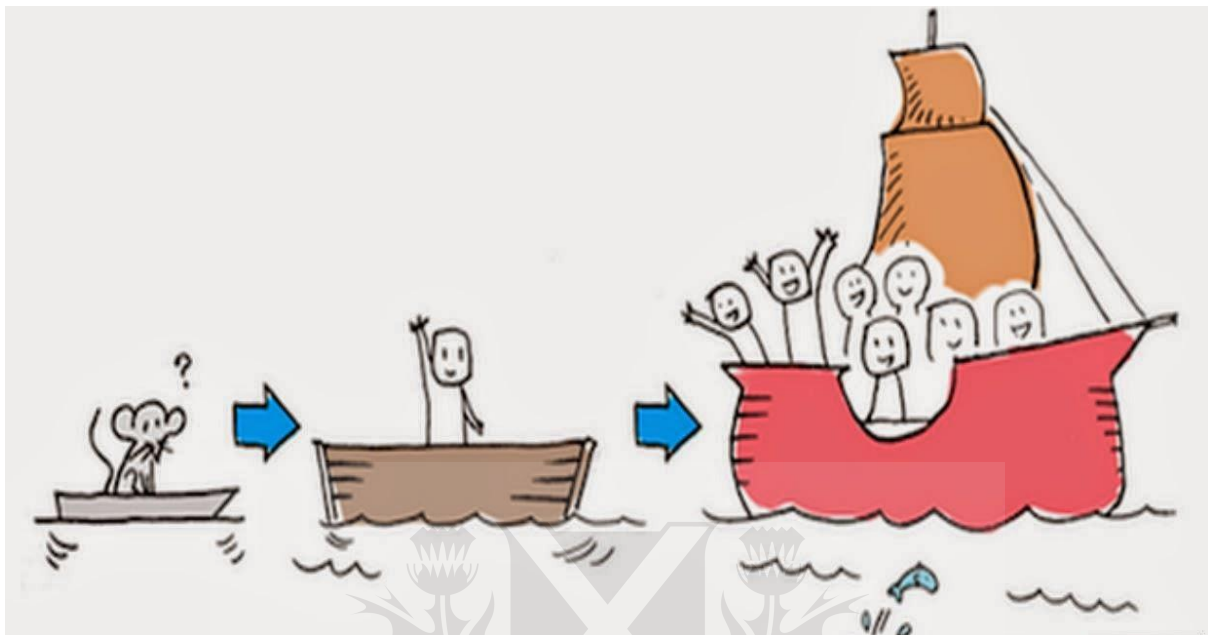


Circuito de retroalimentación de Lean Startup. Elaboración propia

De lo que se trata es de crear, de entregar valor cuanto antes para poder mejorarlo en la próxima iteración. De lo que se parte siempre es de una idea que queremos validar, que nos llevará a un producto el cual una vez construido y utilizado nos proveerá de información para mejorarlo.

Un concepto clave del método Lean Startup es el de Producto Mínimo Viable, esto es el resultado de desarrollar una iteración completa del producto por las tres fases claves al menor costo posible. Desde el comienzo debemos saber que ese resultado inicial le faltarán muchos aspectos claves. Hay un ejemplo muy simple y claro que es el de construir un barco. En la primer iteración lo que se busca es construir una plataforma que pueda navegar, o sea que flote. Una vez que se logró el objetivo

será que pueda acarrear pasajeros, y por último un navío que pueda flotar, que pueda llevar tripulantes y tenga alguna forma de propulsión,



Ver fuente en pie de página¹¹

Una vez que se realiza la primera iteración será cuestión de revisar los aprendizajes y definir si las ideas iniciales son correctas o es necesario realizar ajustes.

Medir

Antes de comenzar será clave definir cómo se medirá el progreso. Para esto Ries recomienda:

- “1) medir rigurosamente dónde está en el momento actual, afrontando la dura verdad que revele esa evaluación y, entonces,
- 2) diseñar experimentos para descubrir cómo hacer avanzar las cifras reales hacia el ideal reflejado en su plan de negocios.¹²

Esta manera de avanzar y medir es clave para poder aprender gracias a lo que ya se ha realizado.

¹¹ Disponible en <https://1.bp.blogspot.com/-eRbsqbwVWXE/WbnkID1Bs7I/AAAAAAAAABJ4/RPdmvPtdr9M0zhqAJDV1rmoZAfSatVYrwCLcBGAs/s1600/MVP%2B-%2BBarco.JPG>

¹² Ries, E. (2011). The Lean Startup. Kindle Edition. Cap. 7: Medir

Aprender

Muchas veces pareciera que aprender es el fin último y suele convertirse en una excusa fácil para justificar el fracaso en la ejecución. Es muy importante salir de esta idea de aprendizaje como hecho tan relevante ya que esto no es un gran motivador para el equipo, directivos o inversionistas. El aprendizaje no cotiza en bancos, no se puede gastar ni invertir por lo cual su valor es muy relativo. Entonces es importante que el equipo crezca a medida que aprende pero es clave asegurar éxitos intermedios que alienten a continuar adelante.

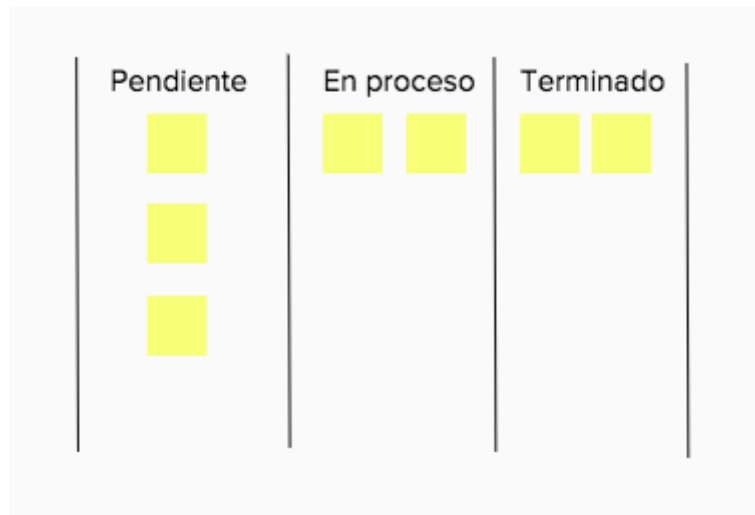
Introducción Scrum

Se preguntarán qué es el Scrum, Alan Cymment busca dar luz a la concepción de esta metodología que es tan compleja de incorporar de la siguiente manera “Scrum representa un nuevo paradigma, una nueva forma de entender el mundo del trabajo. Y cambiar nuestros modelos mentales es, digamos, al menos incómodo. (...) Scrum es por ende un framework o marco de trabajo, que será el andamiaje que nos va a ayudar a encontrar, iteración a iteración, el mejor proceso posible dada nuestra realidad y nuestros potenciales.”¹³

En esta metodología hay algunas ceremonias que caracterizan y dan forma al scrum. Haré una breve descripción de las que son más relevantes y recomendamos crear para poder avanzar el proyecto:

- Kanban: Tablero de seguimiento donde podamos visualizar cómo avanzan las tareas.

¹³ Cymment A. (2015). *Introducción al Espíritu del Scrum*. Manuscrito no publicado.



Tablero KanBan. Elaboración propia

Los estadios en los que pueden estar son tres:

Pendientes, en proceso y terminado. En pendiente se encuentra todo el listado de tareas que se necesitan realizar, generalmente están priorizadas para así poder comenzar por aquellas que son más importantes.

En curso estarán esas tareas que se están realizando actualmente, o sea en eso que el equipo está trabajando y en terminado aquello que está listo técnicamente o sea que el equipo cumplió con todos los requerimientos que habían. Los estadios pueden cambiar según la preferencia de la organización y las necesidades que vayan surgiendo.

Backlog: Esto es la cola de tareas a realizar, entonces cuando arrancamos tenemos un listado de cosas por hacer. La recomendación es que se haga una priorización de esas tareas teniendo en cuenta cuáles son las que generarán más valor y cuáles anteceden a otras para que no se generen cuellos de botellas.

Daily: Son reuniones diarias que no deberían durar más de 15 minutos en la cual se reúne el equipo para compartir el estado de cómo viene el trabajo que están realizando. Generalmente se cuenta en qué se trabajó el día anterior, qué trabas aparecieron y en qué se va a trabajar ese día. Es una reunión muy ágil, más bien informativa donde no se ven cuestiones en detalle. El objetivo es que todo el equipo esté al tanto de los avances y así no aparezcan sorpresas.

Sprints: El trabajo se planifica en etapas de corta duración, que generalmente son 15 días. Al comienzo del sprint se establece en qué se estará trabajando y hacia el final se realiza una retrospectiva de cómo salió el sprint.

Retrospectiva: Algunos dicen que las “retros” son el corazón de los proyectos de scrum. De lo que se trata es de una reunión en la que se revisa cómo fue el proceso durante el sprint que aconteció, la idea es que los problemas más agudos puedan salir a la luz para que todos estén al corriente de las dificultades y obstáculos. Las maneras de realizar una retrospectiva son muy variadas, existen muchas técnicas. Lo importante es que como resultado se generen propuestas concretas de mejoras para el próximo sprint ser mejores.

Otros roles claves dentro del scrum son el de Product Owner y Scrum Master. El primero es el encargado de darle forma al producto que se va a crear y el segundo es quien facilita la metodología de Scrum.

Para poder llevar adelante esta metodología de trabajo será muy necesario contar con alguna herramienta digital que pueda ser soporte del proceso. Trello.com¹⁴ es gratuita y sencilla para arrancar.

Prototipar

*What counts is moving the ball forward, achieving some part of your goal. Not wasting time.*¹⁵

Lo único que sabemos es que nuestro entorno cambia constantemente por lo cual no hay otra vía que actuar, no hay tiempo que perder.

La propuesta es construir aquello que están imaginando cuanto antes para poder hacer la idea más tangible y sobre todas las cosas accesible a otras personas para que podamos ver cómo resulta la interacción, y qué opiniones genera en las personas externas al proyecto.

¹⁴ Ver www.trello.com

¹⁵ Kelley, T. (2001). The art of innovation. Kindle Edition. Cap 6.

El prototipado resulta clave cuando trabajamos con proyectos complejos en los que intervienen una cantidad de variables que no controlamos y en muchos casos apenas conocemos. Entonces, cuando el desafío es casi inestimable lo mejor es empezar a construir eso que queremos lograr para ir progresando y teniendo una mejor noción a qué nos enfrentamos.

El prototipado se realiza cuando todavía no hay certezas. Es una forma de aterrizar las ideas y empezar a ordenarlas. Cuando empezamos a materializar se genera la oportunidad de que nuevas ideas de mejora aparezcan. Cada aprendizaje es muy valioso ya que nos ayuda a ahorrarnos recursos y reduce los riesgos futuros.

Al trabajar en proyectos o ideas que son radicalmente nuevas, las fuentes de inspiración vienen de los lugares y personas más diversos. Lo que no se puede hacer al crear algo nuevo es mirar qué está haciendo la competencia ya que no la hay.

Cuando tenemos una idea o proyecto muy grande la recomendación es dividirla en partes más pequeñas, idealmente en acciones que se puedan realizar una detrás de la otra lo cual ayuda a ver el progreso y da visibilidad al equipo que trabaja en conjunto.

El hecho de materializar lo que estamos pensando ayuda a que todo el equipo vaya avanzando de forma conjunta hacia un producto o servicio acordado. Lo que hay que evitar es que quien lidera el proceso haga una definición de lo que quiere como resultado final, ponga una fecha y recién se encuentre con lo construido hacia el final del proceso. Lo que suele suceder es que el resultado dista enormemente de lo imaginado inicialmente. Para evitar esto pueden seguir los pasos antes descritos en los que quien lidera el proceso da claridad sobre la visión y luego el equipo construye de forma iterativa para ir haciendo los ajustes necesarios.

Crecer orgánicamente

Todas estas recomendaciones buscan inspirar para que el equipo de Porta Hnos. pueda crear un producto sano que vaya adaptándose a los cambios del entorno pero siempre con la visión y la estrategia en mente.

“Crecer orgánicamente” hace referencia a expandirse de forma “liviana”, de manera inteligente sin necesidad de utilizar gran cantidad de recursos. Crecer dando respuesta a las demandas que van identificando de consumidores o potenciales consumidores.

Por lo general este tipo de crecimiento es más lento porque al ser adaptativo sufre cambios constantes. Lo importante es que ese crecimiento será centrado en necesidades reales y en consecuencia muy sólido.

El desafío de empezar

Hasta aquí la explicación teórica y metodológica de cómo avanzar en la exploración y experimentación del desarrollo de una nueva unidad de negocio.

Ahora sí llega el momento de dar el primer paso, de hacer la primera línea en esa hoja blanca de la que ya hablamos. Sin dudas, habrá muchas preguntas sobre si la inversión vale la pena o no. Una vez que el equipo directivo está convencido que es necesario avanzar sugerimos que convoquen al equipo y comuniquen sobre el nuevo “proyecto beta” que les gustaría testear. Recomendamos abrir el juego a quién del personal quiere ser parte de este proyecto. Ustedes definirán las condiciones salariales de este equipo ad hoc. No es necesario que tengan un estímulo económico extra ya que esperamos que la motivación de hacer algo nuevo y experimental ser suficiente motor de tracción.

Las personas que se sumen al equipo deberán saber que están entrando a una zona de “caos” en el cual las nuevas variables no son controladas y por lo cual su trabajo será poder darle forma a ese objetivo que tendrá Porta Hnos.

Una vez que el equipo está reunido lo principal será crear una primera definición del producto mínimo viable (PMV) a construir. Para lograr esto podrán utilizar alguna de las muchas técnicas de *inception* que existen en la agilidad. Será clave no sólo definir qué van a construir sino también los roles que tendrán en el proyecto.

Luego de esa fase el equipo estará alineado en las definiciones del producto sobre el cual van a trabajar. Será aquí que estarán listos para determinar por dónde van a comenzar y para esto es muy importante que puedan priorizar, establecer fechas y responsables de cada tarea para lo cual la herramienta recomendada es Trello (www.trello.com) o un tablero físico creado en la pared. Asimismo, este es un buen momento para definir la duración del *sprint* (ciclo de iteración).

Todo esto puede ser un proceso muy complejo, por lo cual se recomienda que un especialista de agilidad (o Scrum Master) pueda acompañar al equipo de Porta Hnos. en este desafío.

Asimismo, como se mencionó con anterioridad Porta Hnos. necesitará contratar a un equipo de desarrollo web para la creación de la comunidad online. Seguramente ese equipo trabaje con Scrum por lo cual será más fácil poder dar seguimiento al desarrollo si se conoce su metodología de trabajo. Trabajar utilizando metodologías ágiles traerá muchos beneficios que en un principio serán difíciles de palpar pero con el tiempo verán que la transformación puede ser muy profunda. Una vez que los equipos cambian el *mindset* no habrá vuelta atrás. Serán una empresa abierta que tendrá la capacidad de adaptarse y anticiparse al cambio.

Conclusiones

Para concluir cabe mencionar que las sugerencias previamente realizadas serán desafiantes para el equipo de Porta Hnos. Para poder trabajar de manera ágil deberán desaprender muchas prácticas que ya están fuertemente instaladas en la empresa.

Comenzar la nueva unidad de negocios digital resultará un reto y una oportunidad de construir algo nuevo entendiendo un contexto tan complejo como el ya descrito VUCA.

Lo importante será romper la hoja en blanco y empezar, lanzarse en equipo a la idea de hacer. Los líderes deberán crear el entorno para que el equipo se atreva a cambiar, experimentar y fallar.

Los primeros pasos serán los más difíciles porque son los pasos gigantes, una vez que comiencen a caminar irán aprendiendo y caminando con más seguridad en esta nueva senda de lo digital.



Universidad de
San Andrés



Bibliografía

Universidad de

San Andrés

Cyment A. (2015). *Introducción al Espíritu del Scrum*. Manuscrito no publicado.

Instituto para el Futuro. (2016). Future Skills 2020. Disponible en el sitio Web del Randstad, <https://www.randstad.es/tendencias360/las-habilidades-del-futuro/>

Kelley, T. (2001). *The art of innovation*. Kindle Edition.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Kindle Edition.

Meyer, T. & Cyment, A. (2014) *Por un scrum popular. Notas por una revolución ágil*. Edición Kindle.

