



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

Aplicaciones de Lean Startup (arranque rápido y exitoso de negocios) para la pequeña y mediana empresa.

Tesis

Para obtener el título de:

Ingeniero industrial

Presenta:

Rafael Alejandro Ramírez Hernández

Director de tesis

Ing. Carlos Sánchez Mejía V.



Tabla de contenido

Introducción	3
Capítulo 1. Entorno a los métodos lean y Startup de arranque rápido, ágil y eficiente de negocios para la pequeña y mediana empresa en México.....	5
Capítulo 2. Métodos lean.....	10
Capítulo 3. De Startup a empresa en 6 pasos.....	13
3.1 Búsqueda del modelo de negocios (hipotético) de Lean Startup.....	13
3.1.1 Idea de negocios (visualizada) y mercado meta.....	13
3.1.2 Planeación de la naturaleza del negocio.....	14
3.1.3 Propuesta de valor y ventas.....	15
3.2 Diseño y construcción del producto viable mínimo (PVM).....	23
3.3 Presentación para clientes e inversionistas.....	26
a. Método Pitch.....	27
b. Modelo de negocios Lean Canvas.....	29
c. Plan de negocios en una sola hoja.....	29
d. Presentación de proyectos en seis minutos para plan de negocios.....	31
3.4 Desarrollo de clientes.....	33
3.5 Ejecución del modelo de negocios validado (fecha).....	34
3.6 Estructuras para la construcción de la empresa.....	35
3.6.1 Nivel operativo empresarial.....	37
3.6.2 Nivel táctico empresarial.....	41
3.6.3 Nivel estratégico empresarial.....	44
Capítulo 4. Innovación y creatividad para la determinación del producto viable mínimo.....	47
4.1 Entorno a innovación y creatividad.....	47
4.2 Necesidades y negocios.....	48
4.3 Megatendencias mundiales.....	48
Capítulo 5. Habilidades directivas para los negocios y valores para lograr el éxito como emprendedor.....	50
Capítulo 6. Caso práctico.....	52
Conclusiones.....	72
Bibliografía	74

Introducción

Es necesario iniciar la presente tesis planteando la siguiente pregunta ¿Por qué si el mundo está cambiando tan rápido, la forma de arrancar y administrar negocios en México se sigue haciendo de la misma manera?

La falta de un método más ágil y rápido para iniciar negocios no existía hasta la aparición de las nuevas tendencias mundiales que exigen que una idea o proyecto se ponga en marcha lo más rápido posible para evitar desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. Dilatar el arranque, como se está acostumbrado hasta el momento con el uso de planes de negocios tradicionales, es una falla que diferentes personas a lo largo del mundo han comprobado con sus nuevos métodos de arranque ágil de negocios; dentro de los precursores de esta corriente se encuentran:

Steve Blank- EUA. The Startup owner manual

Alexander Osterwalder –EUA Business Model Generation, Canvas model

Eric Ries-EUA. Lean Startup.

Ash Maurya- EUA. Lean Canvas, Running Lean

Tim Delhaes- Alemania. Método Pitch

Carlos Sánchez Mejía –México. De Startup a empresa en 6 pasos

Esta tesis expone una manera diferente de iniciar las empresas, de una manera Lean (ágil, rápida, esbelta) eliminando todos los pasos innecesarios para así poner en marcha cualquier proyecto o idea de negocio, con un método concreto, rápido y eficiente.

Objetivo general de la tesis:

Aplicar la metodología Lean Startup para el arranque ágil, rápido y exitoso de negocios en la pequeña y mediana empresa y realizar un caso de aplicación práctico que se llevara a cabo.

Cabe destacar que el objetivo planteado en la tesis solo abarca la etapa de arranque de una empresa y los cimientos para una buena dirección futura.

El arranque es el principio de vida de una empresa y si no se tienen todos los conocimientos y herramientas necesarios, se podría tornar una etapa, en verdad desastrosa, que podría dar como resultado el fracaso de la naciente empresa, aunque este sea sólo el inicio.

La segunda etapa (se menciona aunque no forme parte de la tesis) es la dirección, control y evaluación continua de la empresa, para que esta se conduzca por el camino del éxito y así perdure durante todo su ciclo de vida, esta etapa sería la continuación de esta tesis y aunque gracias al gran trabajo de investigación realizado se tiene la información necesaria para continuarla ésta solo se centrará en el objetivo inicial.

Uno de los anhelos y aspiraciones de mi vida es titularme como ingeniero Industrial y el medio para lograrlo es la terminación de esta tesis que he disfrutado intensamente con su realización y me ha permitido obtener aprendizajes altamente significativos para mi próxima aventura de vida que será iniciarme como emprendedor.

Capítulo 1. Entorno a los métodos lean y Startup de arranque rápido, ágil y eficiente de negocios para la pequeña y mediana empresa en México.

Objetivo específico. Realizar un análisis del entorno a los métodos lean y Startup así como presentar un marco teórico sobre la micro, pequeña y mediana empresa en México.

Aspectos generales de la estratificación de empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas micro, péquelas y medias representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. De hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.
mdp= Millones de pesos.

La información anterior se obtuvo del Instituto nacional de estadística y geografía (INEGI).


Los orígenes.

Sistema de producción Toyota (Lean Production, Lean Engineering)

Lean Production (ingeniería esbelta, producción esbelta) es un modelo de gestión enfocado a la eliminación de desperdicios, disminución de costos y mejora de la producción, con el objeto de hacer más eficiente el producto. El desarrollo del sistema se atribuye fundamentalmente a tres personas: el fundador de Toyota, Sakichi Toyoda, su hijo Kiichiro y el ingeniero Taiichi Ohno.

Desarrollo del sistema de producción Toyota (Lean Production, al inicio del desarrollo de este sistema también se conoció como Lean Manufacturing, aclarando que la palabra “manufacturing” es un sinónimo de “producción” en el idioma inglés pero en español la palabra manufactura tiene la connotación de productos hechos a mano, lo cual es una aberración para el sistema por lo que se utilizará Lean Production).

<p>Sakichi Toyoda</p> 	<p>En 1984 inicia la fabricación de telares manuales, los cuales eran baratos pero requerían mucho trabajo. Crea telar automatizado con sistema de detención automático en caso de falla (Jidoka).</p>
<p>Kiichiro Toyoda</p> 	<p>Fundó, junto con su padre, Toyota Motor Company bajo su dirección. Aporta la técnica Justo a tiempo (Just in time).</p>
<p>Eiji Toyoda</p> 	<p>Termina de construir la compañía. Conforma el sistema de producción Toyota.</p>
<p>Taiichi Ohno</p> 	<p>Adapta el proceso de manufactura de Ford a sus propios procesos para llegar a obtener una alta calidad, bajos costos, tiempos de entrega cortos y flexibilidad. Toma muchas ideas de Estados Unidos, una muy importante fue el concepto del “sistema jalar”, el cual fue retomado de los supermercados. Aplica Kaizen una filosofía completa para la mejora continua.</p>

<p>Shigeo Shingo</p> 	<p>Se distinguió por ser uno de los líderes en prácticas de producción en el Sistema de Producción de Toyota. Se le acredita haber creado y formalizado el Cero Control de Calidad.</p>

¿Por qué utilizar Lean Production?

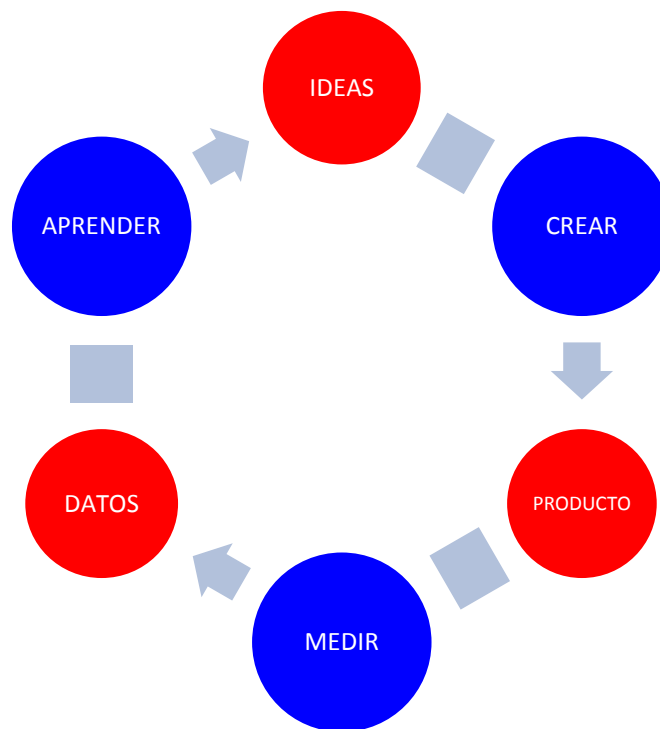
Lean Production, también conocida como sistema de producción Toyota, quiere decir hacer más con menos; menos tiempo, menos espacio, menos esfuerzos humanos, menos maquinaria, menos materiales, menos costos y en consecuencia más utilidades. Siempre y cuando se le esté dando al cliente lo que desea.

Lean Startup.

Lean Startup: arranque rápido, ágil y eficiente de negocios a través de innovación, creatividad calidad-productividad, servicio y competitividad a nivel internacional donde se busca tener negocios eficientes y autosustentables, aunque trabajen con un alto grado de incertidumbre (Todo arranque de negocios implica un cierto nivel de incertidumbre).

Es un método desarrollado por Eric Ries en su libro “The Lean Startup” enfocado a la creación de empresas de éxito, utilizando la innovación continua. Con el tiempo, diversos autores han ido mejorando, modificando y adaptando su propio método.

El método Lean Startup se basa en el circuito de realimentación de información Crear-Medir-Aprender.



Concepto.

Cómo crear empresas con agilidad, rapidez y eficiencia.

Características.

- La creación de la empresa está basada en la innovación y creatividad.
- Se busca que la empresa creada sea sostenible.
- La empresa debe ser flexible.
- Trabaja en un entorno de alta incertidumbre.

Busca disminuir el desperdicio de:

- Tiempo
- Dinero
- Esfuerzo
- Materiales
- Maquinaria, equipo, herramental
- Procesos y sistemas
- Recursos humanos
- Dirección y management.

Busca aumentar.

- Competitividad
- Calidad
- Productividad
- Servicio
- Rentabilidad
- Prestaciones
- Poder y éxito

El éxito que han tenido los métodos Lean en la actualidad se debe fundamentalmente al involucramiento que se hace de los colaboradores otorgándoles poder (Empowerment) a continuación se mencionan las principales estructuras para dar poder a los colaboradores.

- Tener clara la responsabilidad (cuál es su trabajo)
- Límites de autoridad
- Estándares de eficiencia (medidos y evaluados)
- Que información reciben y como es comunicada
- Sistemas de realimentación (métricas significantes)
- Capacitación y desarrollo.
- Confianza (transmitida, recibida y por qué se pierde)
- Como va ser la remuneración e incentivos
- Poder equivocarse
- Respeto

Capítulo 2. Métodos lean.

Objetivo. Conocer y comprender los elementos más relevantes de la filosofía y métodos Lean.

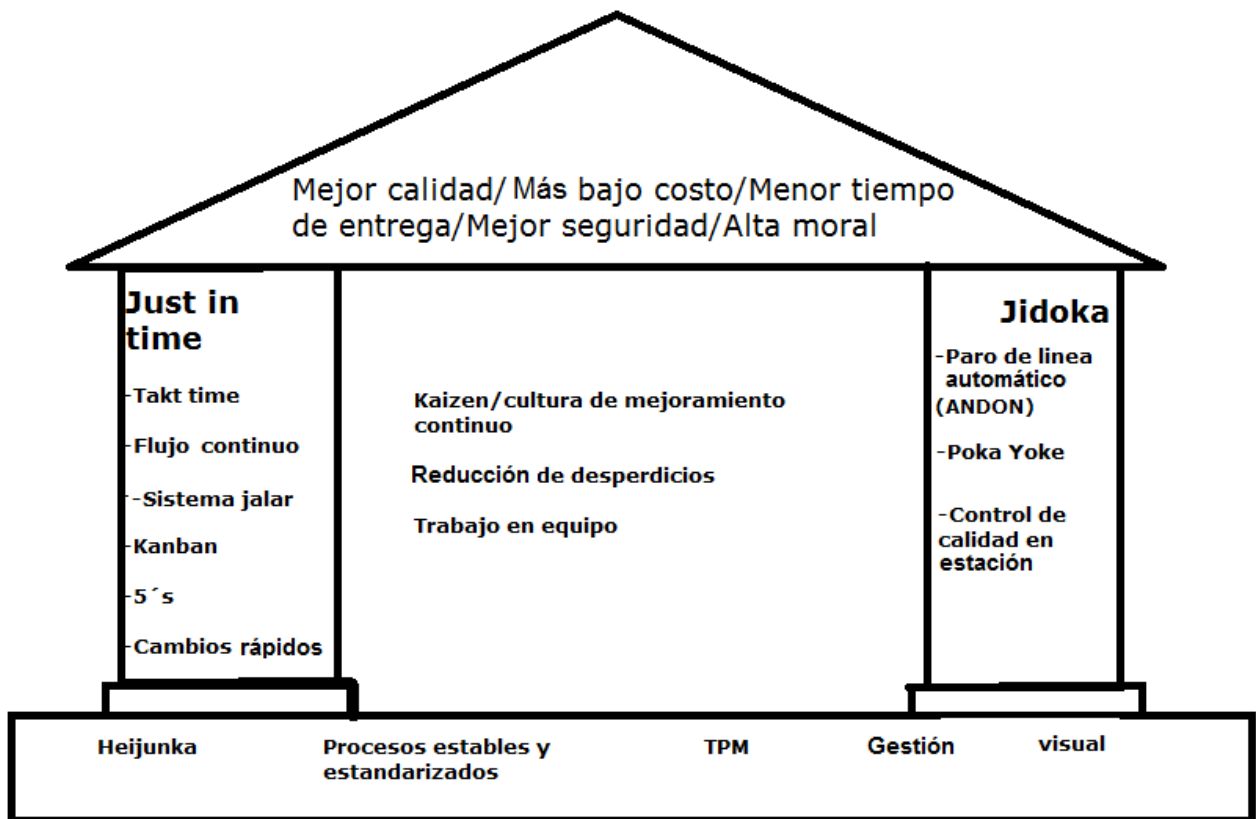
Lean Production o sistema de producción Toyota tiene como propósito eliminar los siete principales desperdicios que se encuentran asociados a la producción estos son:

- Retraso o espera: El operador no realiza ninguna tarea mientras la maquina realiza un proceso.
- Sobreproducción: Producir productos antes que el consumidor lo requiera.
- Movimientos: Cualquier movimiento innecesario que los operadores realicen durante el proceso.
- Transportes: Movimientos innecesarios de partes o productos en proceso durante la producción.
- Inventarios: Excesos de productos terminados o de materias primas agregan costos por almacenamiento.
- Defectos: Fabricación de partes o productos defectuosos causa desperdicios de tiempo, dinero y esfuerzo.
- Procesos innecesarios: No tener clara la secuencia de producción provoca procesos innecesarios.

Los anteriores desperdicios se eliminan o reducen a lo largo de todo el proceso de producción mediante la aplicación de diferentes técnicas Lean, que se explican en la siguiente tabla, así como las diferentes filosofías asociadas a la práctica de las diferentes técnicas.

Método o filosofía	Técnicas Lean asociadas
<p style="text-align: center;">Just in time (justo a tiempo)</p> <p><i>“Fabricar solo los productos que se necesitan en cantidad y tiempo que se necesitan”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Kanban. Tarjeta de control de inventarios. • Flujo continuo: Producto avanza a través del proceso que le agrega valor sin interrupciones. • Sistema jalar: Consiste en producir solo lo necesario, tomando el material requerido de la operación anterior. • SMED (Single-Minute Exchange of Die): cambio de herramienta en un solo dígito de minutos. • 5’s: SEIRI. Clasificación entre lo necesario e innecesario. SEITON. Ordenar el área de trabajo para tener mayor productividad. SEISO. Limpieza en todos los espacios de trabajo. SEIKETSU. Estandarización de un modo consistente de realización de tareas y procedimientos. SHITSUKE. Disciplina al realizar las tareas aplicando siempre las 4’s anteriores.
<p style="text-align: center;">Jidoka “Automatización con toque humano”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ANDON. Paro de línea manual/ automático al encontrar falla o defecto. • Poka yoke. Sistemas a prueba de errores. • Cero control de calidad. Inspecciones a lo largo de todo el proceso.
<p style="text-align: center;">Kaizen “Mejora continua”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las técnicas anteriores.

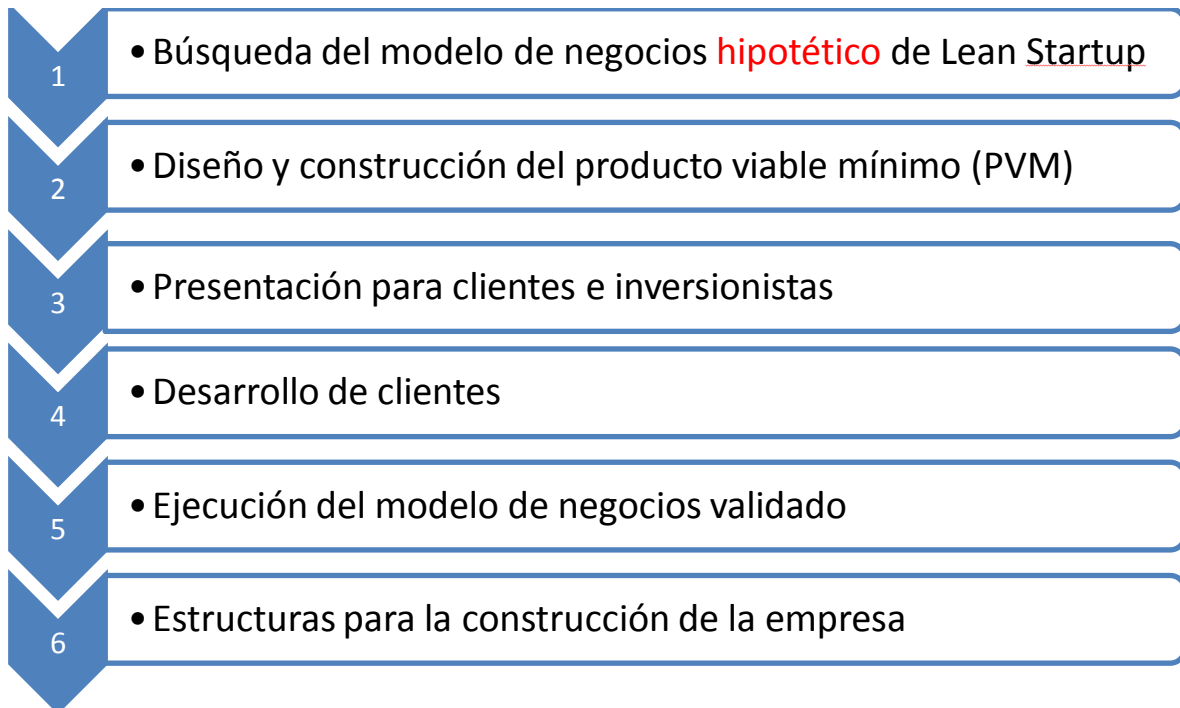
La filosofía y métodos Lean anteriores son asociados en ingeniería a un diagrama conocido como “La casa del sistema de producción Toyota” ya que la estructura de la casa cuenta con cimientos pilares y techo.



Capítulo 3. De Startup a empresa en 6 pasos.

Objetivo. Presentar y desarrollar los seis pasos para el arranque de una empresa con el método Lean Startup.

Esta propuesta fue desarrollada en las clases de desarrollo empresarial que imparte el **Ing. Carlos Sánchez Mejía V**, en la facultad de ingeniería de la UNAM y la basa en los siguientes 6 paso.



3.1 Búsqueda del modelo de negocios (hipotético) de Lean Startup.

3.1.1 Idea de negocios (visualizada) y mercado meta.

La idea de negocios inicia de las siguientes preguntas que se debe responder así mismo el emprendedor interesado en aplicar el método ¿Qué dolor, necesidades, problema, carencia u oportunidad resuelve? y ¿a quién se lo resuelve (**mercado meta**), dónde están, cuántos son, y cómo llegar a los clientes que se desea conquistar?

Una herramienta útil para dirigir las respuestas con más claridad son las 4p's de la mercadotecnia (E. Jerome McCarthy, 2006) presentadas de la siguiente manera.

1. Producto: bien, servicio, idea (intangibles) que satisfaga una necesidad.
2. Precio: valor del producto para el cliente, la necesidad también ayuda a establecer un precio.
3. Plaza: Donde se van a vender los productos (canales de distribución).
4. Promoción: Dar a conocer al cliente el producto.

3.1.2 Planeación de la naturaleza del negocio.

Como segundo paso se deberá realizar un análisis FODA que permite conformar una matriz de la situación presente de la idea de negocio bajo la siguiente estructura.

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Se debe tener en cuenta, para comenzar el análisis que las fortalezas y debilidades se encuentran dentro del negocio, las oportunidades y amenazas son externas.

En consecuencia, también se realiza la combinación de los elementos para obtener una visión global de la situación de la siguiente manera.

F-O: potencialidades

D-A: limitaciones

O-D: desafíos

F-A: riesgos

Una vez completado el análisis, se deben generar estrategias para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explorar oportunidades.

Al igual que las herramientas anteriormente descritas para la planeación de la naturaleza del negocio, también se debe tener claro lo siguiente.

- Esencia del negocio
 - Tipo de empresa, giro, ubicación, tamaño.
- Cultura estratégica de la empresa
 - Misión, visión, valores, estrategias, objetivos, metas, planes, proyectos, programación y control.
- Nombre de la empresa y de los productos o servicios
- Fuentes externas de asesoría
- Cadena de valor.
- Factores críticos para lograr el éxito (puntos críticos que hace que funcione o no funcione el negocio)

3.1.3 Propuesta de valor y ventas

En esta parte del modelo de negocio se tienen que tomar en cuenta las ventajas comparativas (producto a producto) y las ventajas competitivas (sistema a sistema) que el negocio ofrecerá respecto a la competencia, el emprendedor se deberá realizar las siguientes preguntas a fin de tener más claro el objetivo de este subtema.

¿Por qué debe existir esta empresa?

¿Por qué me van a comprar a mí?

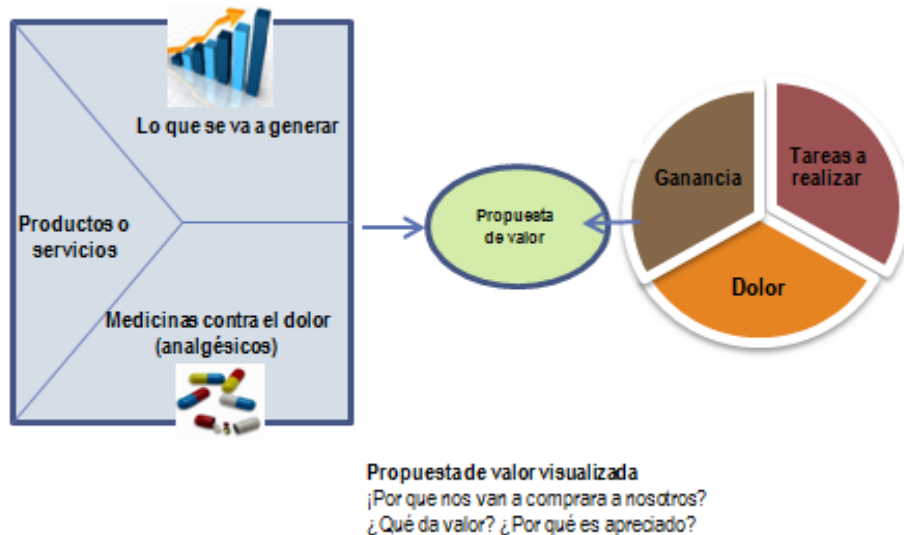
¿Qué da valor o novedad en mis productos o servicios?

¿Por qué es apreciado el producto o servicio?

¿Cuál es la innovación o creatividad del negocio?

Teniendo clara la propuesta de valor del negocio se debe investigar con el cliente las expectativas o esperanzas que tiene con nuestro producto o servicio y conocer qué es bueno, bonito, barato, bien hecho, rápido y de buen modo para él.

Para comprender mejor la propuesta de valor, se ilustra a continuación, de una manera grafica, la estructura.



Como se muestra en el esquema anterior el desarrollo de la propuesta de valor consta de 6 elementos claves y se necesita desplegar de la siguiente manera.

A) Ganancias.

1. Ahorros:

Qué ahorros harían feliz a su cliente

- En términos de tiempo
- De dinero
- De esfuerzo
- De materiales e insumos

2. Facilidad

Qué haría el trabajo o la vida de sus clientes más fácil.

- Favorecer la curva de aprendizaje
- Más servicios
- Bajo costo de adquisición y mantenimiento
- Incremento de ventas

3. Qué busca el cliente

- Bueno, bonito, barato (México).
- Bien hecho, rápido y de buen modo.
- Buen diseño.
- Características de diseño, concordancia y desempeño.
- Garantías.

4. Cómo mide el éxito o el fracaso el cliente

- Desempeño y servicio.
- Costos y gastos.
- Utilidades y rentabilidad.
- Poder, logros, éxito.

5. Soluciones

Como las soluciones actuales deleitan a su cliente

- Características específicas de diseño, concordancia y desempeño.
- Ventajas competitivas (de sistemas) y ventajas comparativas.
- Calidad, productividad, competitividad y servicio.
- Cumpliendo especificaciones y expectativas.

B) Dolor

1. ¿Qué es lo que los clientes encuentran muy costoso?

- Toma demasiado tiempo.
- Cuesta demasiado dinero.
- Requiere mucho esfuerzo.

2. ¿Qué barreras mantiene su cliente para adoptar soluciones?

- Resistencia al cambio.
- Costos de inversión y desarrollo.
- Se desconoce la curva de aprendizaje.
- Desconocimiento del mercado.
- Desconocimiento de la tecnología.
- No saber producir o generar el servicio.
- Miedo al éxito o al fracaso.

3. ¿Qué errores más comunes comete su cliente?

Tratamiento erróneo de:

-Finanzas, adquisiciones, producción, operaciones, diseño e innovación, recursos humanos, aspectos legales.

4. ¿Qué consecuencias sociales negativas encuentran o temen sus clientes?

- Perder poder.
- Falta de confianza.
- Perder status.
- Perder dinero.
- Miedo y temor al éxito o al fracaso.

5. ¿Qué riesgo teme su cliente?

- Financiero.
- Mercadológico.
- Técnico.
- Carencia de recursos humanos.
- Desconocimiento de la tecnología.
- Sociales.

C) Trabajo con los clientes

1. Cuáles son los trabajos que se están realizando para complementar, terminar o desarrollar un producto o servicio, su mercado, financiamiento o producción.

2. Funcionales

- Realizar, completar o terminar una propuesta o solución específica de mercado.
- Resolver un problema, dolor o necesidad específica de mercado, finanzas, producción, operación o legal.

3. Sociales

Proponer soluciones para que el cliente:

- Se vea bien
- Gane poder, status, prestigio, o sea exitoso.

4. Emocionales

Proponer soluciones para que el cliente:

- Trabaje con estética y buen gusto.
- Se sienta bien, se le dé comodidad.
- Se le proporcione seguridad.

5. Área de necesidades básicas

Proponer soluciones para el cliente en los aspectos de:

- Educación.
- Comunicación.

D) Creadores de ganancias

1. ¿Qué se está haciendo para proponer o realizar soluciones que causen deleite a sus clientes?

- Características o especificaciones
- Desempeño
- Diseño
- Calidad, productividad, competitividad, servicio (niveles de satisfacción que busca el cliente en cada uno de los aspectos) 6b`s
- Disminución de costos y gastos
- Fijación de precios

2. ¿Qué se está realizando para hacer más fácil la vida de su cliente?

- Utilizar la curva de aprendizaje
- Mejorar su uso
- Hacer más accesible el producto o el servicio
- Incrementar la calidad del servicio
- Disminuir los costos

3. ¿Cómo creamos consecuencias sociales positivas que desea nuestro cliente?

- Realizando acciones que hagan ver bien al cliente
- Producir o incrementar el poder, status o la mentalidad de éxito del cliente

4. ¿Qué estamos haciendo para cumplir con lo que nuestros clientes sueñan?

- Colaboramos con ellos para realizar sus grandes sueños
- Nuestras soluciones «alivian su dolor»

5. ¿Cómo estamos ayudando a nuestros clientes para facilitar la adopción de soluciones?

Buscando

- Bajos costos
- Menor inversión
- Menos riesgo
- Mejor calidad
- Mejor rendimiento
- Mejor diseño

E) Analgésicos (quitadores de dolor).

1. Evitar desperdicios y producir ahorros

- En términos de tiempo
- Dinero
- Esfuerzo
- Materiales
- Maquinaria, equipo, herramental

- Management

2. Arreglar las soluciones que rinden menos de lo esperado en:

- Nuevas características
- Mejor rendimiento
- Mejor calidad

3. Borrar las consecuencias sociales negativas que el emprendedor enfrenta o teme a:

- Riesgos financieros
- Sociales
- Técnicos
- Lo que pueda salir muy mal
- Ayudar a mejorar el sueño del emprendedor por la noche
- Disminuyendo preocupaciones o eliminándolas

4. Limitar o erradicar errores comunes que el cliente realiza

- Pivotear
- Aceptación o perseverancia
- Innovar
- Visualización de condiciones de incertidumbre extrema
- Sostenibilidad (sustentabilidad)

5. Deshacerse de las barreras que no están permitiendo a tu cliente adoptar las soluciones

- Bajos o ningún costo inicial de inversión
- Favorecer la curva de aprendizaje
- Menos resistencia al cambio
- Eliminar desperdicios

E) Productos o servicios

1. Cuáles productos o servicios ofrece usted que ayudan a su cliente de manera funcional, social, emocional a realizar su trabajo o a satisfacer sus necesidades básicas.

2. Productos o servicios que pueden ser tangibles

- Bienes manufacturados
- Servicios al cliente
- Sistemas institucionales

3. Productos o servicios digitales / virtuales

- Descargas
- Recomendaciones en línea

4. Productos o servicios intangibles

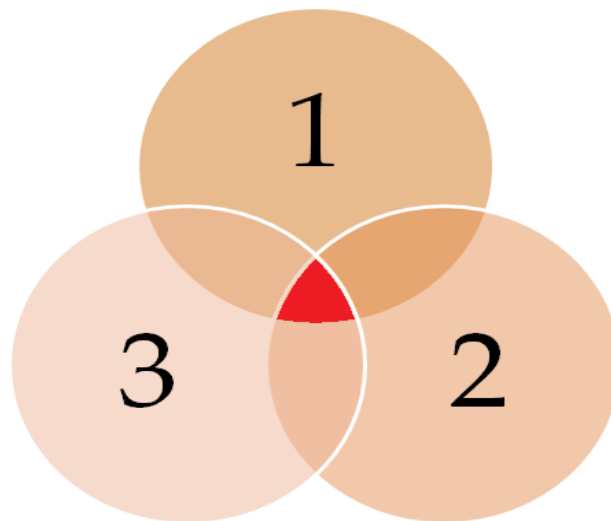
- Derechos de autor
- Garantías de calidad

5. Servicios financieros

- Fondos de inversión
- Servicios financieros

3.2 Diseño y construcción del producto viable mínimo (PVM)

Conceptualización del producto o servicio viable mínimo.



1. Producto o servicio.

- Que se pueda financiar
- Que se pueda realizar y construir
- Que se tenga clara la idea de negocios
- Que se tenga clara la propuesta de valor
- Que se pueda vender y ofrecer por el mismo productor

2. Viable.

- Que tenga mercado (Que se pueda vender)
- Que deje utilidades
- Que se puedan estructurar indicadores (métricas)

3. Mínimo.

- Que se puedan observar sus atributos, características, especificaciones.
- Que pueda ser valorado, apreciado, criticado, mejorado, vendido, comparado, probado, o se puedan generar nuevas hipótesis sobre el producto.

En el producto viable mínimo se deberá invertir lo mínimo de recursos (metodología Lean) humanos, económicos, de tiempo, información y energía.

Requerimientos.

- Requerimientos financieros de capital social y de trabajo para construir, pivotar y comercializar el PVM.
- Contar con un registro para poder facturar, ejemplo: causante menor con actividad empresarial.
- Diseño, innovación y construcción del PVM para probar, evaluar, criticar, sugerir, vender, mejorar «aprender».

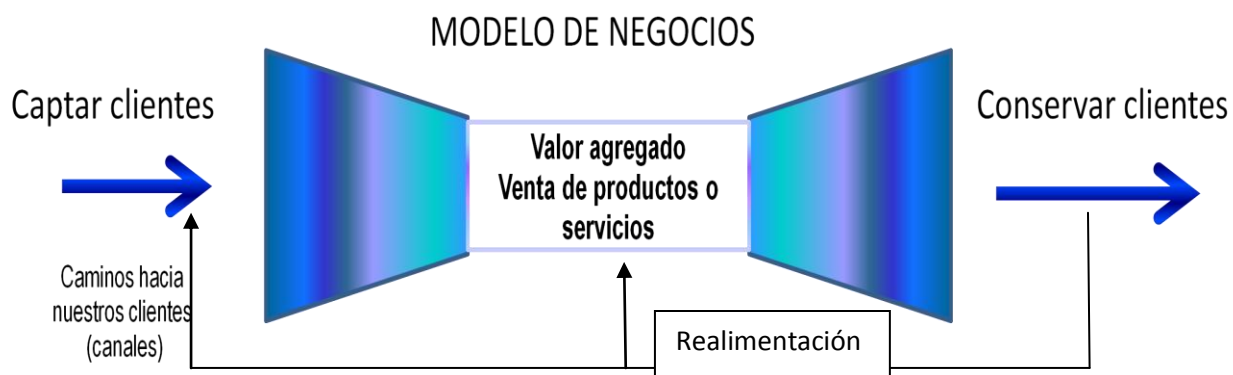
Puede ser:

- Producto o servicio, modelo, prototipo, maqueta, objeto, muestras, prueba, demostración, simulador, demo, presentación audiovisual, etc.

Ejemplos de PVM.

NEGOCIO	PRODUCTO VIABLE MÍNIMO
1.- Accesorios automotrices de Fv	Spoiler
2.- Fonda Gourmet	Menú con fotos
3.- Calentadores Solares	Video y maqueta
4.- Ropa de mujer	Catálogo
5.- Fabrica de tornillos	Tornillos reales
6.- Constructora	Videos, maqueta
7.- Salón de belleza	Fotos
8.- Gadgets o accesorios automotrices	Catálogo
9.- Consultoría	Casos de éxito
10.- Bazar	Casos de éxito

En este segundo paso que corresponde a la construcción del producto viable mínimo se debe tomar en cuenta el modelo de negocio que se va utilizar respecto al producto o servicio a construir, ya que el verdadero objetivo de esta etapa es generar valor agregado.



El anterior embudo sintetiza gráficamente un modelo de negocio, en si es un resumen de cómo una empresa planifica sus estrategias para captar clientes, generar valor agregado a los productos o servicios a vender y conservar los clientes obtenidos.

En el siguiente capítulo se identifican nuevas oportunidades para generar PVM y oportunidades de negocios siempre atendiendo el concepto de innovación.

3.3 Presentación para clientes e inversionistas.

La presentación para clientes e inversionistas se incluye como uno de los 6 pasos ya que es de gran importancia saber transmitir de manera correcta la idea central de nuestro producto o servicio, en pocas palabras saber "venderla".

Para lograr que la idea se transmita clara y atractiva para los clientes e inversionistas se puede utilizar diferentes técnicas de presentación como las que se proponen a continuación.

a. Método Pitch

Es un método desarrollado por Tim Delhaes, con la intención de sintetizar la presentación de la idea del producto o servicio en 7 pasos, para atraer a los clientes e inversionistas los cuales son los siguientes.

1. Anclas
2. Dolor
3. Solución
4. La idea
5. Salsa secreta
6. Modelo de negocios
7. Solicitud o "manda"

Anclas.

¿Cuál es el nombre?

¿Quién se es?

¿Cuál es el proyecto?

¿Cuál es la idea?

En pocas palabras que es lo que hace la empresa.

Dolor.

- Donde hay dolor hay un negocio.
- Enfoque al dolor, problema, necesidad, carencia, etc.
- ¿Quién tiene ese dolor? Siempre una persona.
- ¿A cuanta gente afecta?

Solución.

- Tiene que ver con el dolor que se está resolviendo
- Decir específicamente cómo la solución alivia o elimina el dolor

La idea

- Toda idea tiene un origen.
- Contar una historia al respecto
- “Yo siempre quise algo así”.

Salsa secreta

- Mostrar aspecto innovador
- Cómo se hará diferente con respecto a la competencia.
- Mostrar exactamente en dónde está el diferenciador.

Modelo de negocios

- ¿Qué se va a vender?
- ¿A quién se le va vender?
- ¿Cómo se vende?
- ¿Cuánto cuesta?

Solicitud o “manda”

- Inversionistas
- Socios
- Lo que se va pedir; cualidades requeridas, ser específico, describir bien lo que se quiere.

b. Modelo de negocios Lean Canvas

Es un modelo creado por Ash Maurya que consta de 9 áreas de desarrollo del proyecto este aunque ya es un modelo de negocios, puede servir para presentarlo a clientes e inversionistas ya que expone toda la esencia de la idea o proyecto en una sola tabla.



c. Plan de negocios en una sola hoja.

Es una herramienta muy útil para una presentación clara, sintetizada y directa de la idea del negocio, a su vez ayuda al emprendedor a comprender mejor su idea y no divagar en elementos del proyecto que nos son importantes.

Para realizar una presentación de este tipo se desarrollan los siguientes pasos.

1. Visión

Ambición y posicionamiento

2. Misión

Deber ser

3. Metas: financieras, abastecimiento, consumo, diseño innovación y tecnología, recursos humanos, productividad-calidad, competitividad, servicio y garantía.

Cuantitativas, fechas de cumplimiento y responsable.

4. Estrategias

Guías, valores, factibilidad técnica, económica, comercial, humana y política-social.

5. Planes y proyectos

Futuro de la empresa

Ejemplo.

Motorbike: Tienda de accesorios y refacciones de motocicletas por internet.

Visión:

- En los próximos 2 años convertir Motorbike en una tienda en línea con ganancias de 50,000 pesos mensuales especializada en venta de refacciones y accesorios de motocicletas.

Misión:

- Cubrir las necesidades del mercado de motocicletas a nivel nacional.

Estrategias:

- Sistema sencillo de comercialización y distribución del producto.
- No aumentar precios del producto por concepto de renta de local y salario de personal de atención.
- Atención al cliente inmediatamente para resolver sus necesidades.
- Conservar precios atractivos y promociones durante todo el año.

Metas:

- Aumentar ingresos de 5,000 pesos mensuales a 50,000 en dos años
- Establecer una base de clientes de por lo menos 20 talleres y 1000 clientes.

Planes y proyectos:

- Desarrollar un plan de mercadotecnia por escrito.
- Publicación de catálogos de accesorios y refacciones a lo largo del año.

d. Presentación de proyectos en seis minutos para plan de negocios

Esta herramienta está especialmente diseñada para atraer a clientes e inversionistas con una presentación dividida en 6 pasos y presentada en solo 6 min, diseñada para mantener la atención del auditorio y solo exponer lo más importante del proyecto.

1. El proyecto y sus posibilidades

- Utilice la conversación de posibilidades.
- Capte enseguida la atención de la audiencia con el tema principal, la naturaleza del proyecto (justificación y misión de la empresa).
- Explotación real de lo atractivo de la idea (ventajas competitivas y comparativas).

30 segundos

2. Sentir la naturaleza del proyecto

- Darle al proyecto una presentación sensorial (que se pueda utilizar los sentidos).

Las personas son escépticas ante ideas volátiles. Debe proporcionarles la evidencia de que ha trabajado en ella. Dicha evidencia deber ser **tangible**, como para que la tomen en las manos, la hagan rodar entre los dedos, sientan su textura, calibren su tamaño.

- Utilizar la mayor cantidad de sentidos, mientras más apegado a la realidad, mejor.
- Presentar maquetas, fotografías, prototipos, producto, servicio, proceso o sistema, etc.

Un minuto

3. Análisis FODA del proyecto de empresa

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

FO- Presentes, internas, potencialidades.

DA- Futuras- externas, limitaciones.

OD - Desafíos

FA - Riesgos

CAME

C - corregir debilidades.

A - afrontar amenazas.

M - mantener fortalezas.

E - explotar oportunidades.

Un minuto

4. Estructura de redes del plan de negocios

*** Plan de mercadotecnia.**

Mercado meta

*** Plan de producción**

LAYOUT y procesos

*** Plan de organización**

Organigrama

*** Marco legal**

Régimen de constitución de la empresa

Trámites de implantación, fiscales y laborales.

2 minutos

5. Análisis financiero

*** Plan de finanzas**

Inversión inicial (capital social)

Punto de equilibrio

Estado de resultados

Rentabilidad del proyecto

Tiempo de retorno de la inversión

Un minuto

6. Elementos necesarios para el cierre (qué se solicita)

- Aquí pide a su auditorio la opinión de la propuesta y a que decisiones y conclusiones ha llegado
- Obtener compromisos a los que se llegue

30 Segundos

3.4 Desarrollo de clientes.

El desarrollo de clientes es un ciclo que consta de 3 partes las cuales se explican a continuación.



1. Descubrimiento del cliente.

Construir hipótesis, validarlas y aprender pivotando con el cliente.

2. Validación del cliente.

Establecer redes de negocios de:

Financiamiento y socios

Proveedores y fabricantes

Productores y Outsourcing

Vendedores y comisionistas

3. Creación de clientes.

Ampliar red de clientes

Cruzar el abismo y no solo manejar los clientes iniciales

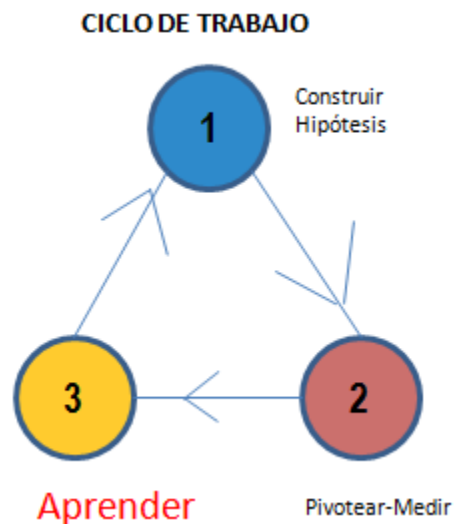
Obtener datos y generar nuevas hipótesis

Realizar nuevos experimentos para aprender.

Pivotear con los clientes.

3.5 Ejecución del modelo de negocios validado (fecha)

Este penúltimo paso tiene una estructura muy similar al primero, la gran diferencia es que en este paso ya se realizaron los pasos intermedios para llegar a la idea final del modelo de negocios como lo dice su título "Validado" quiere decir que ya llevamos a cabo el ciclo de trabajo; Construcción de la hipótesis, pivotear-medir y aprender, teniendo así la suficiente información y conocimientos para arrancar el proyecto, sabiendo que siempre se seguirá realizando el ciclo de trabajo para continuar sorprendiendo y deleitando a los clientes.



La secuencia de procesos del paso 5 se describe a continuación.

5.1 Idea de negocio (validada): Qué dolor, necesidad, problema o carencia se resolverá.

5.2 FODA del negocio (validado):

- Corregir debilidades
- Afrontar amenazas
- Mantener fortalezas
- Explorar oportunidades

5.3 Ventajas validadas: Comparativas (producto a producto), competitivas (sistema a sistema).

5.4 Seis B's validadas: Bueno, bonito y barato. Bien hecho, bien rápido, buen modo.

5.5 Mercado meta validado: ¿A quién le vamos a resolver el dolor, problema, necesidad, o carencia?

5.6 Las 4 P's de la mercadotecnia: Producto, precio, plaza, promoción. (E. Jerome McCarthy, 2006)

5.7 Propuesta de valor validada: Saber qué es exactamente lo que se va ofrecer diferente y mejor que la competencia.

5.8 Modelo estratégico de negocios (MEN):

- Lean Canvas validado
- Pronóstico financiero Lean validados
- Plan operativo Lean (proceso, layout) validado
- Diseño e innovación del producto servicio validado

3.6 Estructuras para la construcción de la empresa

En este sexto y último paso se explicarán ampliamente, las diferentes habilidades que se requieren desarrollar en los diferentes niveles estructurales para la conformación de la empresa.

Para el estudio de este apartado primero de se expondrá a continuación la pirámide de estructura de dirección empresarial para la construcción y operación de la empresa, en ella se pueden observar los diferentes niveles empresariales y estructuras.



3.6.1 Nivel operativo empresarial.

Estructuras de funciones de línea

a) Estructura económica financiera

1. Factibilidades.
 - Que la empresa sea financiable y con qué medios.
 - Que la empresa deje utilidades y sea rentable
 - Que se pueda dirigir financieramente la empresa (que se pueda conseguir dinero capital social y de trabajo, saber lo que entra y sale)
 - Que se visualice y comprenda la problemática política, económica, financiera, laboral nacional y global
2. Desarrollar habilidades contables para poder entender:
 - Balance general
 - Flujo de efectivo
 - Estado de resultados.
3. Evaluación de proyectos
 - Tasa interna de retorno
 - Valor presente neto
 - Retorno de inversión
4. Conocer y acercarse a medios de financiamiento.
 - Incubadoras
 - Aceladoras de negocios
 - Inversionistas “ángeles”.
5. Punto de equilibrio:
 - Utilidad y rentabilidad.
 - Capital social, de trabajo y contable.
 - Precio de venta, costo unitario.
6. Razones financieras
 - Liquidez.
 - Apalancamiento.

- Actividad.
- Rentabilidad.
- Crecimiento.

b) Estructura de adquisición (compras).

- Desarrollo de habilidades para establecer:
- Estructuración de la cadena de suministro
- Materiales productivos, de procesos y auxiliares.
- Logística de adquisiciones
- Inventarios y puntos de reorden
- Análisis de valía
- Explotación de un mercado de adquisición
- Planeación del abastecimiento
- Relación de proveedores
- Establecimiento de políticas de pago

c) Incorporación de valor, generación de productos y operación de servicios y sistemas.

- Procesos
- Layout
- Mantenimiento y seguridad
- Productividad-calidad
- Planeación y control de la producción
- Medición y simplificación del trabajo
- Gestión del producto o del servicio
- Reingeniería de procesos

- Diseño del sistema productivo o del servicio
- Diagramas de proceso
- Requerimientos de equipo, maquinaria y herramienta
- Tecnología de producción
- Control y manejo de inventarios de almacenes

d) Estructura comercial y de mercadotecnia

Desarrollo de las 4 P's de la mercadotecnia (E. Jerome McCarthy, 2006) y potencial de negocio.

1. Producto y/o servicio

- Satisfacer el dolor, necesidad, problema, carencia real y específico
- Se tiene definido el mercado meta y su segmentación
- Se conoce a la competencia y sus características
- Se tienen identificados productos sustitutos
- El proyecto puede competir contra los productos sustitutos
- Están claramente identificadas las ventajas competitivas y comparativas del producto o servicio.
- Se tiene bien estructurada la propuesta de valor del producto o servicio

2. Precio

- Sea razonable
- La relación costo-beneficio del producto o servicio está bien sustentada
- Se tiene definido una estrategia de precio, conforme al análisis del mercado (competencias), análisis de costo-gasto
- Valor apreciativo

3. Plaza

- Se tienen identificados y analizados las necesidades de distribución (camino por los que va a llegar al cliente)
- Se tiene una estrategia de distribución y comercialización de sus productos o servicios.
- Hay congruencia entre el plan de comercialización y distribución con el modelo de negocios.

4. Promoción

- Se tiene bien definidos los segmentos de mercado y el perfil del consumidor
- Se tienen bien identificados los medios de publicidad y promoción que se pueden utilizar
- Se tiene diseñada una campaña de promoción y publicidad de acuerdo con el perfil del consumidor
- Las medidas de promoción y publicidad son las adecuadas para el proyecto y el mercado
- El proyecto tiene la capacidad competitiva en calidad, servicio y tiempo de entrega
- El análisis del mercado es congruente con las características del producto con las características del producto o del servicio.

Potencial del negocio

- El modelo de negocios está diseñado para perdurar a lo largo del tiempo
- La idea del negocio tiene potencial en el mercado
- Se tiene claridad en el mercado meta y su segmentación

3.6.2 Nivel táctico empresarial

Estructuras STAFF o funcionales

- a) **Estructura de diseño e innovación de productos, servicios y sistemas.**

Factibilidades.

Que se pueden diseñar con innovación y creatividad.

- Ingeniería del producto o del servicio
- Innovación, creatividad e inventiva
- Incorporación de valor y novedad
- Conocimiento y desarrollo tecnológico
- Escalamiento de la cantidad del producto o del servicio producido (como crecer)
- Diseño de ventajas comparativas y competitivas
- Ingeniería inversa y de ensamble
- Patentes, derechos de autor
- Ergonomía
- Empaque y embalaje

- Producto viable mínimo
- Tipos de diseño, materiales, procesos y sistemas productivos.

b) Integración y desarrollo de recursos humanos.

Factibilidades.

Que se pueda integrar los recursos humanos en cantidad, calidad y condiciones adecuadas de contratación.

- Estructura organizacional y organigrama
- Descripción de funciones, responsabilidad, autoridad, estándares de eficiencia
- Descripción análisis y evaluación de puestos
- Elaboración de contratos
- Sueldos, salarios y presentaciones
- Ley federal del trabajo
- Capacitación y desarrollo
- Integración de equipos de trabajo en cantidad y calidad
- Comportamiento humanos
- Motivación, manejo de estrés, trabajo colaborativo, asertividad,
- Inteligencias múltiples, inteligencia emocional, relaciones humanas con poder, influencia y éxito

c) Comunicación y sistemas de información.

Factibilidades.

Que se puedan establecer sistemas de información, comunicación y realimentación.

- Realimentación
- Tipos de conversaciones (posibilidades, pros y contras, funciones y características)
- Comunicación; oral, escrita, audiovisual, digital, de enlace y relaciones públicas
- Comunicación y sistemas de información
- Lenguajes: computo, TICs, paquetería CAD
- Idiomas
- Protocolos empresariales

d) Gestión de marco legal empresarial.

Factibilidades.

Que se pueda registrar y arrancar la empresa

- Permisos, reglamentos, registros, normativas de apertura de negocios
- Tipo de contribuyente
- Marco fiscal (impuestos)
- Marco laboral contratos, ley federal del trabajo
- Patentes, regalías, derechos de autor
- Marco ambiental, ahorro de energía
- Marco de seguridad e higiene

- Aceptación social de la empresa

3.6.3 Nivel estratégico empresarial

Estructuras de Funciones Directivas

a) Estructuras de competitividad, productividad, calidad y servicio.

Factibilidades.

Que la empresa sea competitiva a nivel internacional en productividad-Calidad y servicio.

- Trabajar a nivel internacional con competitividad, productividad, calidad y espíritu de servicio en la operación de la empresa.
- Técnicas y metodologías de productividad -calidad
- Técnica y metodologías de servicio, atención y satisfacción al cliente.

Mediante la puesta en práctica de métodos Lean (Agiles) de eliminación de desperdicios de: tiempo, dinero, esfuerzo, información y energía.

b) Planeación estratégica

Factibilidades.

Que se pueda planear estratégicamente la empresa.

- Planeación de la estructura de línea de la empresa
 - Finanzas, compras, producción, ventas.
- Planeación funcional de la empresa
 - Diseño e innovación, comunicación y sistemas de información, integración de la organización, marco legal.

- Planeación directiva de la empresa.
 - Planeación estratégica, valores, misión, visión, estrategias, cultura empresarial, objetivos y metas, planes, proyectos.
 - Competitividad, productividad calidad, servicio y eliminación de desperdicios
 - Dirección y liderazgo empresarial

c) Dirección y liderazgo empresarial.

Factibilidades.

Que se pueda dirigir y liderar la empresa.

Habilidades requeridas.

- Capacidad de dirigir con ética, honradez, responsabilidad e integridad; la utilización de recursos humanos, materiales, económicos, de información y energía de la empresa.
- Capacidad de obtener utilidades, rentabilidad conseguir financiamiento y generar prosperidad, abundancia y riqueza para elevar el nivel de calidad de vida de los integrantes de la empresa (colaboradores y accionistas).Cumplir con el marco legal y coadyuvar al desarrollo del país donde se encuentra la empresa.
- Capacidad de trabajar con visión estratégica global de competitividad a nivel internacional, técnica de productividad-calidad globalizadas, espíritu de servicio, atención y satisfacción del cliente, para lograr la continuidad y desarrollo de la empresa, así como una mentalidad de ahorro orientada a la eliminación de desperdicios de tiempo, dinero, esfuerzo, información y energía.
- Capacidad de autoconocimiento y desarrollo de CCHA'S (competencia, conocimiento, habilidades, actitudes y valores) en un liderazgo que fomente:
 - Comunicación e integración de sistemas de información
 - Capacidad de negociación y entendimiento
 - Creación de climas de motivación, desarrollo y aprendizaje

- Integración de equipos de trabajo productivos, sinérgicos y competitivos.
- Diseño, innovación y creatividad que generen valor y novedad.
 - Diseño de nuevas ideas de negocio propuesta de valor, nuevos productos, servicios y sistemas.
- Espíritu de emprendedor- empresarial para lograr:
 - Producir y lograr nuevos productos o servicios que tengan calidad en su diseño, concordancia en su producción y operación, buen desempeño en el mercado, que sean agradables y satisfactorios para los clientes y que por su funcionalidad, precio y durabilidad generen utilidades, rentabilidad y nuevas oportunidades de negocio de arranque ágil y competitivo.
 - La capacidad de interactuar con mercados de adquisición y de consumo donde los clientes pidan más de nuestros productos o servicios, regresen y nos recomienden.
 - Desarrollar amor a nuestra patria y al planeta con RESPONSABILIDAD SOCIAL ECOLÓGICA, en todos los integrantes de la empresa y por los productos o servicios hechos en MÉXICO que deben de ser competitivos internacionalmente.

Capítulo 4. Innovación y creatividad para la determinación del producto viable mínimo.

Objetivo. Analizar la importancia de la innovación y creatividad en el mundo y los negocios.

4.1 Entorno a innovación y creatividad.

Para comenzar el capítulo me gustaría citar una frase que describe perfectamente la innovación y su objetivo:

"Innovar es luchar contra la inercia, contra los dogmas obsoletos, contra la ausencia de reflexión. Innovar es aprovechar a las personas y sus nuevas ideas. Innovar implica crear equipos, investigar, aceptar críticas y superarlas. Innovar es un espíritu"

Josep Ignasi Latorre.

Una constante de la innovación es aceptar el cambio; generar nuevas ideas, sistemas, productos, formas de pensar y de hacer las cosas, en una frase, "aprender a ver el mundo de diferente manera".

Pasos para lograr la innovación:

- 1 **Saber que se quiere.** Tener claro los conocimientos para convertirlos en dinero
- 2 **Planear.** Mente del estratega
- 3 **Trabajar.** 10% de inspiración, 90% de esfuerzo
- 4 **Tenacidad y paciencia.** Nunca darse por vencido
- 5 **Realimentación y flexibilidad.** No temer al cambio

4.2 Necesidades y negocios

En la industria nacional e internacional para ser competitivos se **necesitan**: Productos, procesos, servicios, métodos, mantenimientos, sistemas, máquinas y mejoras que sean:

- Útiles
- De calidad
- Prácticos, rápidos
- Fáciles de operar
- Que den buen servicio y sean confiables
- Honestos, que cumplan lo que ofrecen
- Con garantía real
- Con precios accesibles
- Diseños novedosos

4.3 Megatendencias mundiales

En un mundo inestable y de constantes cambios como el actual, se debe estar pendiente de lo más nuevo que se está generando en el mundo de los negocios, las nuevas tendencias y lo que las personas desean, ahora es mucho más fácil con las telecomunicaciones tan avanzadas, por lo que ya no es un pretexto estar al otro lado del mundo y no saber lo que sucede en lugares como China o Japón.

Megatendencias sociales

- **Consumidor ecológico**: consumidores con estilo de vida saludable, que compran productos que contaminan menos, orgánicos y respetuosos del medio ambiente.
- **Educación personalizada**: educación acorde a las etapas evolutivas del ser humano, con una mayor flexibilidad en su acceso, está basada en el desarrollo de capacidades para la adaptación a un entorno cambiante.
- **El mundo: un gran centro comercial**: tecnologías de telecomunicación nos acercan a cada parte del mundo donde se encuentren productos, servicios, etc., que necesite el consumidor.
- **Mercadotecnia personalizada**: mercadotecnia dirigida tomando en cuenta género, grupos de edad, sector étnico-cultural y grupos de interés, utilizando publicidad personalizada para la venta masiva en línea.

- **Nueva estructura demográfica y familiar:** la migración producirá familias cuyos miembros habitan en varios países bajo la influencia de diferentes culturas. Las ciudades tienden a concentrar mayor población, especialmente en los países en vías de desarrollo. Disminuirá el índice de natalidad y habrá incremento en la esperanza de vida. Habrá cambios en los roles familiares de hombres y mujeres alcanzando nuevos esquemas de vida.
- **Salud tecnológica:** el cuidado de la salud utilizará el desarrollo de nuevas tecnologías para resolver problemas que permitirán mejorar la salud y alargar la edad promedio de vida de los individuos.
- **Virtualidad cotidiana:** los círculos familiares, sociales, el trabajo, la educación, el arte, la cultura, el entretenimiento y los ejercicios políticos se realizan por medios virtuales.

Megatendencias tecnológicas

- **Biotecnología agrícola:** ciencia multidisciplinaria que utiliza organismos vivos y/o sus componentes del metabolismo para desarrollar o modificar productos alimenticios y botánicos para mejorar su utilidad, adaptabilidad y aplicabilidad.
- **Biotecnología médica:** ciencia multidisciplinaria que utiliza organismos vivos y/o sus componentes metabólicos para desarrollar o modificar productos químicos y farmacológicos para mejorar su utilidad y aplicabilidad.
- **Computo de alto rendimiento:** computadoras de gran capacidad de procesamiento y almacenamiento para aplicaciones específicas.
- **Materiales inteligentes:** materiales cuyas propiedades cambian en una manera específica en respuesta a un estímulo proveniente del ambiente.
- **Micro y nanotecnología:** diseño, caracterización, producción y fabricación de dispositivos cuyas formas y características son controladas en una escala micro y nanométrica.
- **Nuevas tecnologías energéticas:** energías alternas limpias (solar, eólica, celdas de hidrógeno, etc.)
- **Tecnologías inalámbricas:** tecnología que interactúa entre dispositivos sin conexiones físicas.

Las anteriores Megatendencias son solo algunas de las aéreas de oportunidad para los negocios de los próximos años.

Capítulo 5. Habilidades directivas para los negocios y valores para lograr el éxito como emprendedor.

Objetivo. Describir y clasificar las habilidades directivas y valores necesarios para el arranque y dirección de los negocios.

¿Cuáles son las habilidades, valores y principios que necesita desarrollar un emprendedor para lograr el éxito empresarial y personal?

En la vida como en los negocios es necesario desarrollar sólidas competencias para alcanzar las metas y objetivos planteados, con base en esta afirmación se plantea a continuación ocho aspectos necesarios a fomentar.

1. Valores éticos empresariales

- Honradez, honestidad, integridad, responsabilidad, congruencia, veracidad y respeto.

2. Visión de negocios

- Nuevas oportunidades de negocios y propuestas de valor orientadas a la satisfacción del cliente.

3. Espíritu de servicio y mejora continua

- Para los clientes, colaboradores, proveedores, inversionistas, estructuras fiscales, gubernamentales, laborales y para el país.

4. Liderazgo que fomente

- Comunicación, competitividad, negociación, motivación, así como la integración de equipos de trabajo productivos, sinérgicos y competitivos.

5. Capacidad de la dirección y planeación estratégica empresarial en:

- La generación de utilidades, rentabilidad, prosperidad, calidad de vida y desarrollo para los integrantes de la empresa.

6. Capacidad de obtener:

- Financiamiento, comercializar productos o servicios, así como poder aplicar eficientemente el marco legal empresarial y minimizar desperdicio de recursos.

7. Innovación y creatividad en el diseño de:

- Sistemas, productos o servicios realizados con calidad y alta productividad que generan valor y novedad.

8. Capacidad de emprender y lograr resultados en la realización de:

- Productos o servicios de calidad y competitividad a nivel internacional.

Capítulo 6. Caso práctico.

Objetivo. Demostrar mediante un caso práctico la viabilidad y funcionamiento del método Lean Startup.

Caso de una pequeña empresa orientada a la estética del automóvil.

<p>1. Dolor que resuelve (problema):</p> <ul style="list-style-type: none"> - La necesidad de conservar (mantenimiento y protección) estéticamente (limpieza y embellecimiento) la carrocería y los interiores de l automóvil (body & Trim) - Falta de establecimientos profesionales, responsables y con buen servicio al cliente orientados a la estética automotriz. - Atención a cliente con alta exigencia en: <ul style="list-style-type: none"> -- Calidad de mano de obra -- Calidad de los materiales -- Tiempo de entrega -- Precios competitivos. -- Tecnología en procesos y maquinaria - Falta de establecimientos con atención personalizada. 	<p>4. SOLUCIONES</p> <p>Conservación y protección: Incluye mantenimiento, ajuste, engrase, lubricación e instalación de productos de preservación.</p> <p>Estética: Incluye limpieza profunda e instalación de productos de embellecimiento. Todos los productos, materiales, herramental, equipo, maquinaria y procesos utilizados en la conservación y estética automotriz son de la mas alta calidad.</p>	<p>3. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>ExclusivCar es un establecimiento dedicado a satisfacer las mas altas exigencias en el cuidado, conservación y estética automotriz utilizando productos de la mejor calidad, tecnología en procesos y ofreciendo un excelente servicio siempre cumpliendo en tiempo y forma acordado.</p>	<p>9. Ventajas competitivas y comparativas</p> <p>Establecimiento con instalaciones que cuente con todos los servicios, visualmente muy agradable dando sensación de buen estatus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos utilizados de alta calidad de marca Meguiar's y 3M - Asesoría personalizada exclusiva. - Trabajo con principios y valores. - Excelente actitud de servicio por parte de todos los trabajadores. - Técnicos especializados en la conservación, estética y limpieza automotriz. - Maquinaria, equipo y herramental especializada. - Aceptación de diferentes formas de pago. 	<p>2. Mercado meta segmentado</p> <p>- Ubicado en la zona sur del D.F. (Tlalpan, Pedregal, Coyoacán, Xochimilco, Cd. Universitaria, San Ángel), para propietarios de vehículos que valoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Protección, seguridad, eficiencia y economía del automóvil. -- Realizar un mantenimiento preventivo -- Conservar estéticamente el automóvil -- Alargar la vida útil del automóvil -- Atención personal.
<p>7. ESTRUCTURA DE COSTO Y GASTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzas de servilleta -- Inversión inicial -- Ejercicio financiero 	<p>8. INDICADORES CLAVE (Métricas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiera - Adquisiciones - Ventas - Producción 		<p>5. Caminos hacia nuestros clientes</p> <p>Garaje ubicado estratégicamente para un acceso y atención eficiente y rápida.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagina de internet con productos y servicios ofrecidos. - Clubs de autos, exposiciones automotrices, refaccionarias - Medios publicitarios (periódicos, volantes, etc.) - A través de redes sociales (internet) - De boca a boca - Alianzas estrategias con talleres, refaccionarias y comisionistas. - Fuerza de ventas orientado a mercado meta. 	<p>6. FUENTES DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de estética realizados. - Venta e instalación de refacciones y piezas - Venta e instalación de accesorios

Mercado meta segmentado.

ExclusivCar. Mercado meta. Características.				
Característica principal	Hombres	Mujeres	Auto Prototipo	Negocios asociados
Elegancia Exclusividad	Soltero 25-40 Independiente	Soltera 25-40 Independiente	Conjunto A: Vw Bora, Jetta, Passat, Toyota, Honda, Audi, BMW, Mazda, GM.	Estética, autoboutique, gadgets.
Utilidad y practicidad.	Padre de familia 30-40	Ama de casa, mamá 30-40	Conjunto A: SUV's y Van	Equipamiento de camionetas, accesorios para bebes, autoboutique.
Lo audaz, lo original.	Hijos de familia, estudiantes 18- 25	Hijas de familia, estudiantes 18- 25	Conjunto B: Chevy, Nissan, Bora, Mini, Fiat, Audi, Honda	Tunning, gadgets Ipod, estética y autoboutique.
Exclusividad retro, elegancia, ostentación.	Mentalidad de play boy > 50	Orientación a la elegancia > 50	Autos de lujo y deportivos.	Diseño automotriz, estética automotriz, autoboutique.

Estructura de costos y gastos.

Inversión inicial	
Infraestructura	
Renta del local + deposito	\$12,000
Velarías	\$14,500
Remodelación	\$12,000
Mobiliario	\$10,000
Subtotal	\$48,500
Equipo y herramienta	
Hidrolavadoras	\$8,000
Aspiradoras	\$15,000
Herramientas	\$5,000
Pulidoras	\$3,000
Subtotal	\$31,000
Materiales	
Insumos	\$3,000
Productos de estética	\$6,448
Subtotal	\$9,448
Grantotal	\$88,948

Ejercicio financiero												
Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Servicios de estética	10	12	15	18	20	25	27	27	28	30	35	40
Ingreso promedio por servicio	\$700	\$700	\$700	\$800	\$800	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900
Ingreso promedio mensual por servicio	\$7,000	\$8,400	\$10,500	\$14,400	\$16,000	\$22,500	\$24,300	\$24,300	\$25,200	\$27,000	\$31,500	\$36,000
Venta e instalación de refacciones y piezas	0	1	2	5	6	7	7	7	8	8	8	8
Ingreso promedio por refacciones y piezas	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Ingreso promedio mensual por refacciones y piezas	\$0	\$500	\$1,000	\$2,500	\$3,000	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Venta e instalación de accesorios	0	0	0	1	2	3	3	3	5	7	8	10
Ingreso promedio por accesorios	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Ingreso promedio mensual por accesorio	\$0	\$0	\$0	\$400	\$800	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$2,500	\$3,500	\$4,000	\$5,000
Total de ingresos	\$7,000	\$8,900	\$11,500	\$17,300	\$19,800	\$27,500	\$29,300	\$29,300	\$31,700	\$34,500	\$39,500	\$45,000
Egresos												
Renta	\$12,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Luz, agua, teléfono ,internet	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,800	\$1,900	\$1,900	\$1,900	\$1,900	\$2,200	\$2,500	\$3,000
Compra de insumos y materiales	\$1,000	\$1,200	\$1,500	\$1,800	\$1,900	\$2,000	\$2,100	\$2,214	\$2,329	\$2,443	\$2,557	\$3,000
Salario de personal	\$6,720	\$6,720	\$6,720	\$6,720	\$6,720	\$6,720	\$6,720	\$6,720	\$6,720	\$6,720	\$6,720	\$6,720
Sueldo del emprendedor	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$7,200	\$7,200	\$7,200
Iguala contador	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Total de egresos	\$24,220	\$18,420	\$18,720	\$19,020	\$19,420	\$21,620	\$21,720	\$21,834	\$21,949	\$25,563	\$25,977	\$26,920
Resultados antes de impuestos	-\$17,220	-\$9,520	-\$7,220	-\$1,720	\$380	\$5,880	\$7,580	\$7,466	\$9,751	\$8,937	\$13,523	\$18,080
Impuestos	\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$114.0	\$1,764.0	\$2,274.0	\$2,239.7	\$2,925.4	\$2,681.1	\$4,056.9	\$5,424.0
Resultado neto	-\$17,220.0	-\$9,520.0	-\$7,220.0	-\$1,720.0	\$266.0	\$4,116.0	\$5,306.0	\$5,226.0	\$6,826.0	\$6,256.0	\$9,466.0	\$12,656.0

Métricas clave

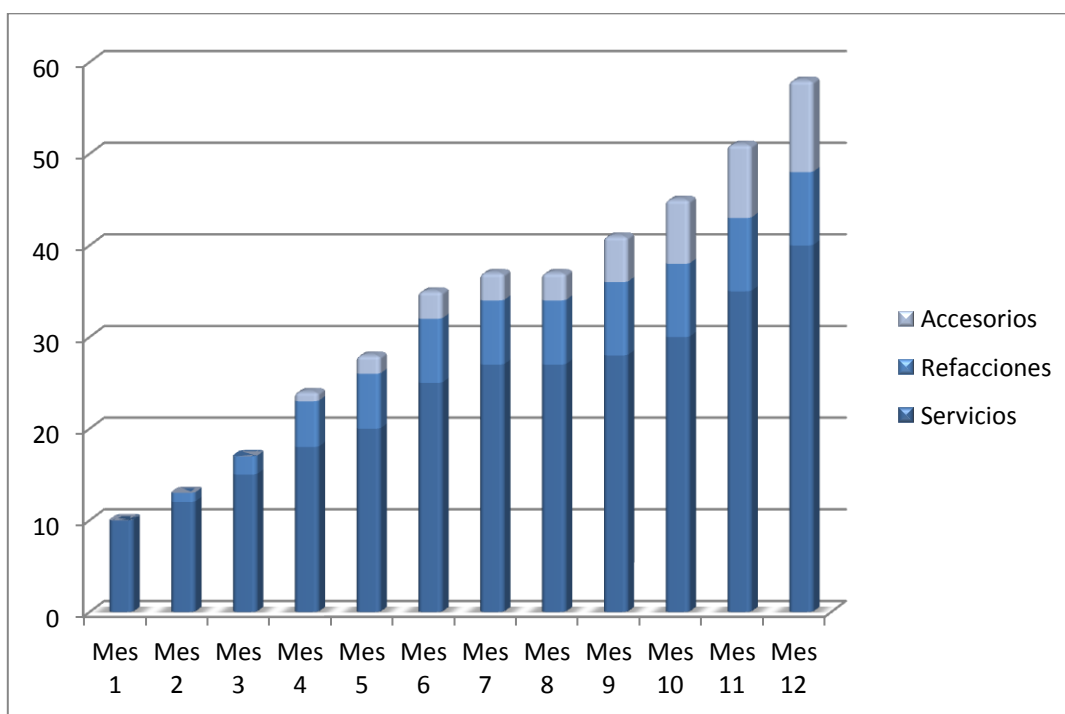
Financiera

Meses	Ingresos \$	Egresos \$
Mes 1	\$7,000	\$24,220
Mes 2	\$8,900	\$18,420
Mes 3	\$11,500	\$18,720
Mes 4	\$17,300	\$19,020
Mes 5	\$19,800	\$19,420
Mes 6	\$27,500	\$21,620
Mes 7	\$29,300	\$21,720
Mes 8	\$29,300	\$21,834
Mes 9	\$31,700	\$21,949
Mes 10	\$34,500	\$25,563
Mes 11	\$39,500	\$25,977
Mes 12	\$45,000	\$26,920



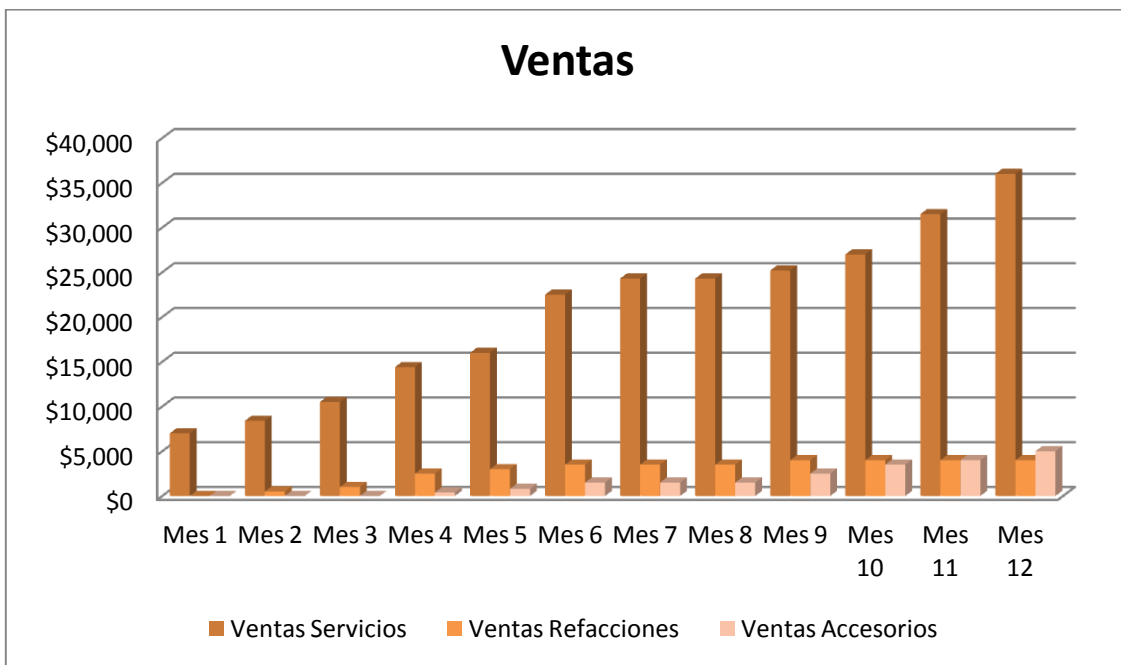
Producción

Producción			
Meses	Servicios	Refacciones	Accesorios
Mes 1	10	0	0
Mes 2	12	1	0
Mes 3	15	2	0
Mes 4	18	5	1
Mes 5	20	6	2
Mes 6	25	7	3
Mes 7	27	7	3
Mes 8	27	7	3
Mes 9	28	8	5
Mes 10	30	8	7
Mes 11	35	8	8
Mes 12	40	8	10



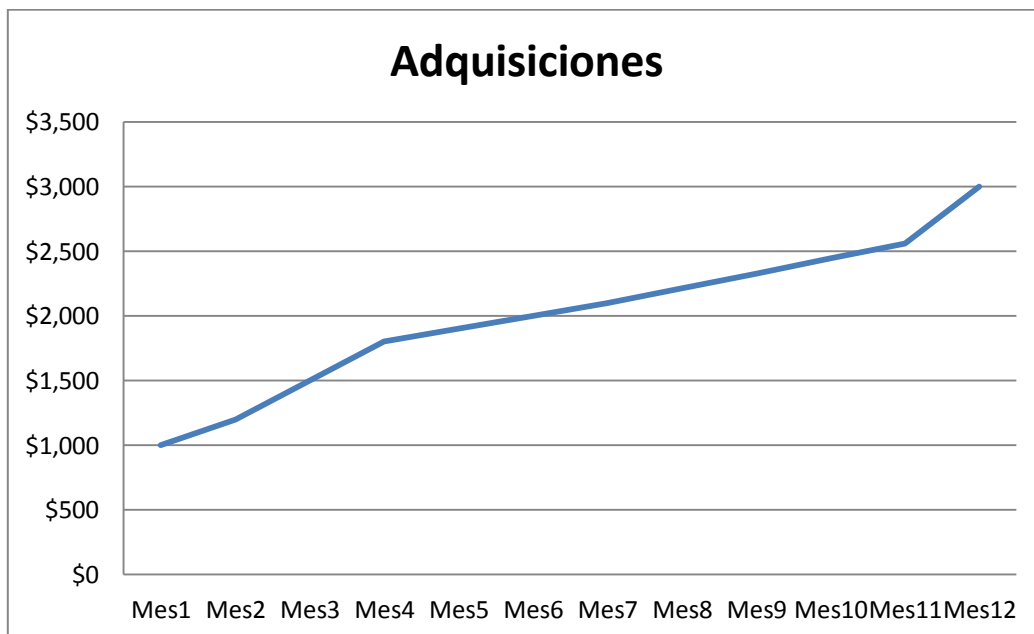
Ventas

Ventas			
Meses	Servicios	Refacciones	Accesorios
Mes 1	\$7,000	\$0	\$0
Mes 2	\$8,400	\$500	\$0
Mes 3	\$10,500	\$1,000	\$0
Mes 4	\$14,400	\$2,500	\$400
Mes 5	\$16,000	\$3,000	\$800
Mes 6	\$22,500	\$3,500	\$1,500
Mes 7	\$24,300	\$3,500	\$1,500
Mes 8	\$24,300	\$3,500	\$1,500
Mes 9	\$25,200	\$4,000	\$2,500
Mes 10	\$27,000	\$4,000	\$3,500
Mes 11	\$31,500	\$4,000	\$4,000
Mes 12	\$36,000	\$4,000	\$5,000



Adquisiciones.

Adquisición	
Meses	Compra de insumos y materiales
Mes1	\$1,000
Mes2	\$1,200
Mes3	\$1,500
Mes4	\$1,800
Mes5	\$1,900
Mes6	\$2,000
Mes7	\$2,100
Mes8	\$2,214
Mes9	\$2,329
Mes10	\$2,443
Mes11	\$2,557
Mes12	\$3,000



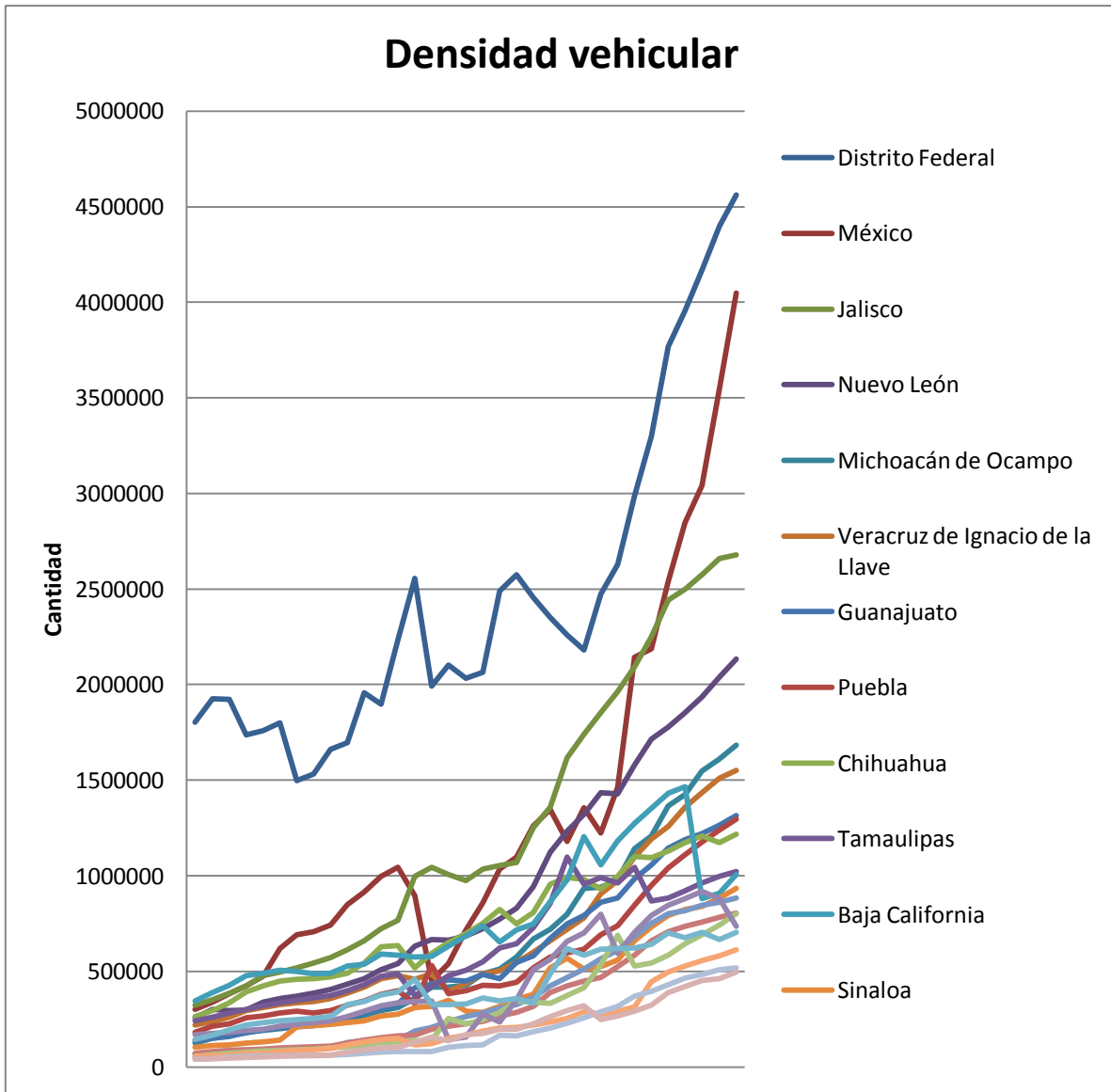
Planeación de la naturaleza del negocio.

FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Concepto innovador.• Buen conocimiento del giro del negocio, que resulta en una administración eficiente de todos los recursos.• Mano de obra especializada.• Productos utilizados en cada uno de los procesos de la más alta calidad.• Excelente localización para giro del negocio captando así el mercado meta al que va dirigido.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Gran demanda del servicio• Poca oferta en el mercado• Zona de trabajo con mayor cantidad de vehículos en el país.• Primer negocio de su tipo en la zona.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Principal forma de promoción (boca en boca) en función del trabajo realizado y satisfacción total del cliente
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Lavados de autos con precios más bajos, con baja calidad.• Tendencia del público a confundir el negocio con un auto lavado común.

Estadística densidad vehicular.

Con la siguiente grafica queda demostrado que el distrito federal donde estará operando el negocio es el lugar con mayor cantidad de automóviles en el país, lo que significa una mayor oportunidad de éxito en el negocio.



Fuente: INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Estadística de vehículos con motor registrado.

Esencia del negocio.

ExclusivCar es una estética automotriz dedicada a la limpieza, conservación, protección y embellecimiento de la carrocería e interiores de los automóviles, así como mantenimiento y cambio de partes básicas.

ExclusivCar estará ubicado estratégicamente al sur de la ciudad, con una superficie de al menos 60m² en su inicio, para una atención de hasta cuatro automóviles al mismo tiempo y un área de oficina con sala de espera.

ExclusivCar busca el deleite de todos sus clientes al cumplir con las siguientes 3 condiciones:

- **Especificación:** nivel de calidad, tiempo de entrega, forma y costo pactado con el cliente.
- **Expectativa:** psicología del cliente cumplir las 6B's, (bueno, bonito, barato, bien hecho, bien rápido, buen modo).
- **Agradable sorpresa:** darle al cliente algo no esperado que le guste (sorpresa).

Cultura estratégica de la empresa.

Misión: ExclusivCar es una empresa dedicada a satisfacer las más altas exigencias en el cuidado, conservación y estética automotriz utilizando productos de la mejor calidad, la más avanzada tecnología en procesos, ofreciendo un excelente servicio cumpliendo siempre con los tiempos acordados la calidad, cantidad y precio convenidos.

Visión: Para el primer año de operación

- Alcanzar el punto de equilibrio antes de seis meses de operación y obtener utilidades.
- Posicionarse como el primer negocio de su giro en la zona geográfica circundante.
- Innovar constantemente en productos, procesos y servicios para proporcionar la satisfacción y el deleite de todos nuestros los clientes

Valores: ExclusivCar trabajara siempre con cinco diferentes áreas de desarrollo de valores.

1. Éticos:
 - Honradez, responsabilidad, congruencia, confiabilidad, puntualidad, optimismo, entusiasmo, flexibilidad y humildad para aprender.
2. Tecnológicos:
 - Trabajar en un ambiente SOL de Seguridad, Orden y Limpieza
 - Creatividad e innovación
 - Desarrollo y asimilación tecnológica
3. Desarrollo personal:
 - Elevar el nivel de **calidad de vida** de los colaboradores.
 - Potenciar el desarrollo de los integrantes de la empresa
4. Desarrollo de productos, sistemas y servicios:
 - En el cumplimiento de normas y especificaciones convenidas con el cliente en cuanto a **calidad, cantidad, tiempo, costo, garantía y servicio**.
 - En la utilización efectiva de recursos, humanos, materiales, económicos de información y energía.
5. Desarrollo empresarial:
 - Desarrollar un **liderazgo** y negociación proactivos con **espíritu de servicio**, rapidez y calidez en el trato al cliente.
 - **Trabajar** en equipo con sentido de colaboración y **comunicación**.
 - Capacitar y **desarrollar** a los integrantes de la empresa.
 - Tener una mentalidad de abundancia y **prosperidad** con un enfoque hacia la obtención de **valor, riqueza**, utilidades y rentabilidad.

Estrategias:

- Trabajar con **competitividad** para ofrecer mejores prestaciones en ventajas comparativas en los productos o servicios y competitivas en los sistemas con un enfoque de satisfacer necesidades de mercado.
- Mantener un ambiente SOL de Seguridad, Orden y Limpieza en el trabajo para poder producir mayor cantidad con más calidad y una **utilización efectiva de recursos, humanos, materiales y económicos**.
- Mantener un **proceso de mejora continua, superación y desarrollo** de conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores.

Objetivos:

- Posicionar a ExclusivCar como una de las mejores estéticas automotrices en su segmento regional.
- Ampliar la variedad de productos y servicios ofrecidos.
- Hacer de ExclusivCar una empresa rentable.

Presentación Pitch

Ancla.

ExclusivCar, conservación, protección y embellecimiento, para la carrocería e interiores del automóvil.

Dolor.

Falta de establecimientos profesionales, responsables y con buen servicio al cliente orientados a la estética automotriz.

Atención al cliente con alta exigencia en:

- Calidad de mano de obra
- Calidad de los materiales
- Tiempo de entrega
- Precios competitivos.
- Tecnología en procesos y maquinaria

Solución.

ExclusivCar trabaja con productos de la más alta calidad y con mano de obra especializada para el cuidado, conservación y embellecimiento automotriz, en una empresa orientada al cumplimiento de las especificaciones, expectativas y deleite de los clientes.

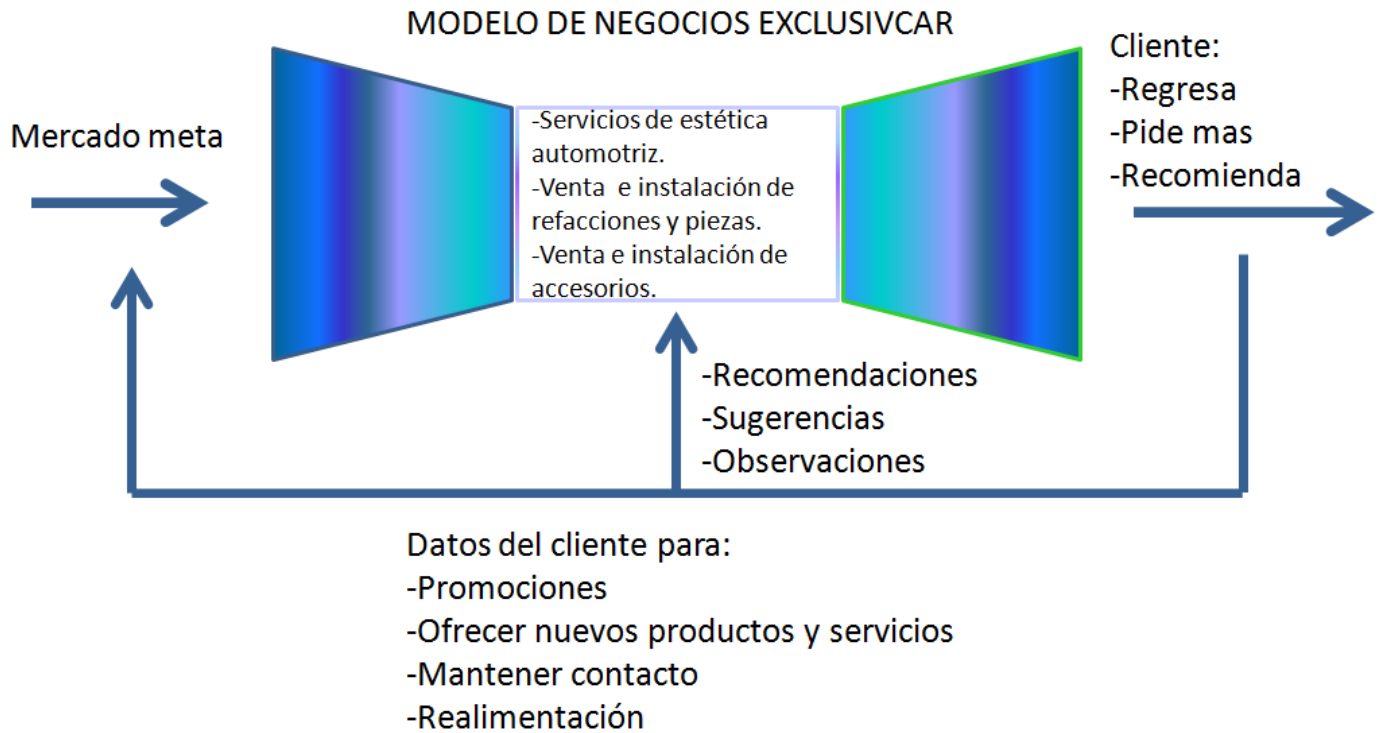
La idea.

ExclusivCar nace por la satisfacción de traer diariamente el automóvil como recién salido de la agencia y la falta de un lugar profesional que cumpla con los servicios promocionados y conserve precios competitivos.

La salsa secreta.

Se utilizara tecnología en equipo, maquinaria y productos específicos y diferentes a los que se encuentran operando normalmente en el mercado actual así como mano de obra capacitada para el uso de estas tecnologías, en un lugar con todas las comodidades para el confort y satisfacción de los clientes.

Modelo de negocios.



Solicitud.

Posibilidades de solicitud:

- Financiamiento
- Asociación
- Abastecimientos, adquisiciones, compras
- Outsourcing (subcontratación)
- Procesos productivos
- Nuevas tecnologías
- Clientes
- Publicidad
- Realimentación

Diseño de PVM.

El producto viable mínimo de ExclusivCar será un tríptico con todos los servicios ofrecidos hipotéticamente, con el se procederá a **pivotear** con el cliente para validar la hipótesis y así lograr un producto de la entera satisfacción del cliente.

El PVM además de ayudar a validar la hipótesis, contribuirá a trabajar con una filosofía de mejora continua de la empresa ya que se mantendrá en continuo pivoteo con el cliente para cambiar y adaptarse a las diferentes necesidades que los clientes tengan en el futuro.

Productos y servicios.

1. ESTETICAR (Estética automotriz)

- Lavado, pulido encerado.
- Acabado de teflón, espejo
- Porcelanizado de pintura.
- Protección de carrocería, chasis, y compartimento de cajuela y carga.
- Lavado de interiores vestiduras y alfombras.
- Limpieza de cristales causados por lluvia ácida y humo de cigarrillos.
- Deodorización de interiores.
- Limpieza y acabado protector de motores.
- Limpieza, protección y lubricación de quemacocos.
- Descontaminación de pintura.

- Tratamiento de limpieza y acondicionamiento a vinil interior y exterior
- Limpieza de Cielo.
- Limpieza Profunda de Rines
- Sistema de restauración de faros opacos.
- Acondicionamiento y tintado para interiores en piel.
- Mantenimiento a capotas convertibles.

2. ACCESORIOS

- Tapetes y cubre volantes
- Guarda zapatos
- Cable para datos y pila
- Película anti asalto
- Faros de niebla

- Faros de profundidad
- Faros de halógeno, frontales y calaveras

3. NUESTROS PRODUCTOS Y EQUIPO.

La microfibras es un producto textil fabricado a base de fibras ultrafinas que le confieren una serie de propiedades superiores al resto de tejidos.

Productos avanzados de protección, limpieza y conservación automotriz.

- MEGUIAR'S
- 3M car care
- AutoMagic
- Karcher



ExclusivCar

Paquete uno: Lavado, pulido encerado,
descontaminación pintura, limpieza de rines.

\$700

Paquete dos: Lavado, pulido encerado,
descontaminación de pintura, tratamiento de
limpieza y acondicionamiento a vinil interior y
exterior \$800

Paquete tres: Lavado, pulido encerado,
descontaminación de pintura lavado de interiores
vestiduras y alfombras, limpieza de cielo. \$900

Paquete Cuatro: Sistema de restauración de
faros opacos \$350

Excelencia en estética automotriz

Dirección: Magisterio nacional 129ª
entre Galeana y Jojutla. Tlalpan
centro.

exclusivcar@hotmail.com

www.facebook.com/ExclusivCar

56958401



Cabe señalar que el PVM se crea a partir de una hipótesis obtenida directamente del emprendedor y de sus propias experiencias, posteriormente este primer modelo o prototipo se presenta a clientes potenciales para comenzar el pivoteo y así realimentar la hipótesis obteniendo nuevos conocimientos ignorados del propio producto hasta entonces, no se puede realizar una prueba o encuesta anterior al lanzamiento del primer modelo ya que el método Lean Startup propone agilizar etapas que incurren en desperdicios de tiempo, dinero y esfuerzo como lo propone Eric Ries cuando dice: *Nuestro objetivo en la creación de productos es ser capaces de llevar a cabo experimentos que nos ayuden a comprender como crear un negocio sostenible. Por lo tanto la forma correcta sobre como idear el proceso de desarrollo de productos en el método Lean Startup es que este responda a las demandas de “tirar” en forma de experimentos que tienen que ser puestos en práctica. En cuanto formulemos las hipótesis que queremos probar, el equipo de desarrollo de productos debería diseñar y llevar a cabo estos experimentos tan rápido como sea posible.*

Resultados de pivoteo entre clientes potenciales con PVM

Encuesta realizada a 50 clientes potenciales, que cumplen con el perfil del mercado meta propuesto anteriormente.

Variedad de servicios	95% le parece completa la gama de servicios	5% opina que faltan servicios.	Observaciones. Falta de servicio de: Restauración de rines
Variedad y oferta de productos.	100% opina que los productos utilizados son los mejores en el mercado.		
Accesorios	65% conforme con los accesorios ofrecidos	35 % opina que falta variedad de accesorios.	La mayoría le gusta la oferta de accesorios, los demás les gustaría un catalogo más amplio aunque comprenden que no es boutique. Unidad de faros led, con lupa y ojo de ángel, así como calaveras de led.
Refacciones	85% opina que las refacciones son suficientes.	15% le gustaría mas refacciones de fácil cambio (15 min)	Faltaría agregar: Limpia parabrisas Economizador de gasolina Faros de Xenón Filtros de aire de alto desempeño
Ubicación	100% piensa que es una excelente ubicación y si están dispuestos a ir.		65% opina que debería haber servicio a domicilio o a trabajo. Es una propuesta que se tomará como segunda fase del proyecto.
Precio	100% está de acuerdo con los precios por paquetes estándar.		100% de los entrevistados opinan que lo más importante es personalizar los paquetes con precios competitivos. Están dispuestos a pagar 25% más si los servicios son a domicilio o trabajo.

Es importante resaltar que la mayoría de las aplicaciones del método Lean Startup si son parametrizables al negocio en formación, tanto en aspectos que se puedan cuantificar como cualificar, algunos de ellos son:

- Propuesta de valor: Ganancias en cuestión de ahorros de tiempo, dinero, esfuerzo, materiales e insumos.
- Planeación de la naturaleza del negocio: se pueden establecer métricas clave sobre los elementos de la matriz FODA.
- Cultura estratégica de la empresa: sobre los objetivos, metas, planes.
- Cadena de valor: que se pueden estructurar indicadores sobre el PVM.
- Modelo de negocio Lean Canvas: todos sus elementos completamente parametrizables.

Estrategia de promoción.

Contratación de los servicios de un agente experto en diseño de imagen y marketing empresarial, se entregará un proyecto que abarque los siguientes puntos:

- Diseño del logotipo e imagen de ExclusivCar a acuerdo con el concepto del negocio en formación.
- Elaboración de página web y lanzada en el motor de búsqueda Google con preferencia, la página tendrá como contenido la cultura estratégica de la empresa, paquetes, productos y servicios con los que operara ExclusivCar.
- Elaboración de pagina en red social Facebook
- Capacitación para actualización y mantenimiento de la página web y pagina de facebook.
- Asesoría en estrategias mercadológicas de acuerdo a la etapa de crecimiento en que se encuentre el negocio.
- Campaña de publicidad para el arranque.

El costo por este servicio se calcula entre 20,000 a 30,000 pesos dependiendo de las características que se deseen adquirir del proyecto.

Conclusiones.

Es importante reconocer que ante un mundo en constante cambio, donde las distancias se acortan, la información se tiene de primera mano y no solo se compite dentro de México y que gracias a las tecnologías de información y comunicación la agilidad, rapidez y eficiencia del método Lean Startup permite que en menos de 15 días se tenga la capacidad de iniciar un proyecto exitoso que bien podría aportar muchos beneficios a un país emergente como México y alcanzar una competitividad a nivel mundial mediante empresas que mejoren continuamente y se adapten a los cambios tan rápidos que presenta el mundo actual siempre estando dispuestos a satisfacer y cubrir las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a calidad, cantidad y precio, que podría encontrarse dentro del país o a kilómetros de distancia , y que esto no limite la capacidad de poder conquistar dichos mercados.

La presente tesis logra cumplir con el objetivo principal propuesto, descubriendo y planteando nuevas y mejores técnicas de arranque de negocios, diferentes a las existentes mediante el método Lean Startup basado en innovación, creatividad, agilidad, rapidez y economía.

Esta tesis también permite conocer no solo el arranque del negocio sino la estructura, características, cualidades y formas de trabajo para que se convierta en una empresa exitosa y tenga la capacidad de crecer y coadyuvar al desarrollo del país.

Durante el desarrollo de la tesis pude comprobar lo siguiente:

1. El método Lean Startup es factible de utilizar para lograr un arranque ágil y rápido de negocios
2. Los métodos Lean o esbeltos dan una agilidad y rapidez a los procesos al eliminar lo que es superfluo e innecesario (quitar la gordura en los arranques).
3. La estructura del método Lean Startup planteada por el Ing. Carlos Sánchez Mejía V en sus seis pasos es operante, practica y da una secuencia lógica metodológica a seguir.
4. La innovación generadora de valor y su hermana pobre la creatividad generadora de novedad, son vitales para el desarrollo del método Lean Startup.

5. Las habilidades directivas conceptuadas en tres grandes niveles que son :
 - a. Nivel operativo con estructura de línea de la empresa
 - i. Económica financiera
 - ii. Compras
 - iii. Producción
 - iv. Ventas
 - b. Nivel Táctico con estructura funcional de la empresa
 - i. Comunicación y sistemas de información
 - ii. Diseño, creatividad e innovación
 - iii. Gestión de marco legal
 - iv. Integración y desarrollo de recursos humanos
 - c. Nivel estratégico empresarial con la estructura directiva
 - i. Planeación estratégica
 - ii. Ingeniería industrial (estructuras de competitividad, productividad, calidad y servicio)
 - iii. Sustentabilidad y empresa socialmente responsable
 - iv. Dirección y Liderazgo empresarial
6. El caso práctico cumple con todas las características y requerimientos del método Lean Startup.
7. Se analizo la viable y rentable del proyecto.

Fue muy interesante desarrollar un tema tan atractivo e innovador como el arranque ágil de negocios que cambia la forma de iniciar y formar empresas así como descubrir la gran cantidad de información y conocimientos que existen en el mundo alrededor de este tema; las expectativas propuestas se cumplieron satisfactoriamente aunque siempre queda mucho más por aprender, explorar y desarrollar.

Bibliografía

Blank, S. *The four steps to the epiphany.*

Blank, S. *The Startup Owners Manual.*

Christensen, C. *The innovator's dilemma.*

Delhaes, T. (n.d.). *Metodo Pitch.* (T. Delhaes, Performer)

Deming, E. *Calidad, productividad y competitividad.*

Drucker, P. F. *Sobre la profesion del management.*

Duarte, N. *Present visual stories that transform audiences.*

Dyer, J. *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators.*

E. Jerome McCarthy, W. P. (2006). *Basic Marketing.*

Entrepreneur. (n.d.). *Finanzas Basicas.*

Expansion. (n.d.).

Kawasaki, G. *The art of the Start.*

Liker, J. *Las claves del exito de Toyota .*

Maurya, A. *Running Lean .*

Maurya, A. *Lean Canvas.*

Moore, G. *Crossing the Chasm.*

Mullins, J. *Mejorando el modelo de negocio.*

Nieto, J. *Y tú, ¿Innovas o abdicas?*

Nivel, A. (n.d.).

Ohno, T. *El sistema de produccion Toyota.*

Osterwalder., A. *Business Model Generation .*

Ries, E. (2012). *The Lean Startup. .*

Womack, J. P. *Soluciones Lean. Cómo pueden las empresas y los consumidores crear valor y riqueza conjuntamente.*