

Gestión de Proyectos en Startups

PMI – Madrid – Septiembre 2015

María Rey - Jesús Poza

A partir de nuestras experiencias de colaboración con startups, contaremos nuestras conclusiones, aciertos y desaciertos, y reflexionar sobre algunas preguntas clave

- ¿Se pueden aplicar los principios clásicos de PM en startups?
- ¿Aporta valor el PM en startups?
- ¿Qué características específicas son mejores para un Jefe de Proyecto en una startup?

Agenda

- Introducción: Startups y PM en Startups
- Nuestra experiencia
- Conclusiones

Introducción

- Startup
- Proyecto
- Gestión de Proyectos
- Jefe de Proyecto

¿Qué entendemos por Startup?



Nueva idea de negocio: definición y lanzamiento de un nuevo producto / servicio (en un entorno de alta incertidumbre)

Como una iniciativa de emprendimiento (nueva empresa)

En una empresa existente

¿Qué caracteriza a una startup?

**Start
UP**

Innovación

Tiempo como factor crítico

Recursos limitados

Poca organización / procesos

Fuerte liderazgo

Equipos disgregados

Proyectos en Startups

Proy
ecto

Conjunto razonablemente definido de características

Fechas claves

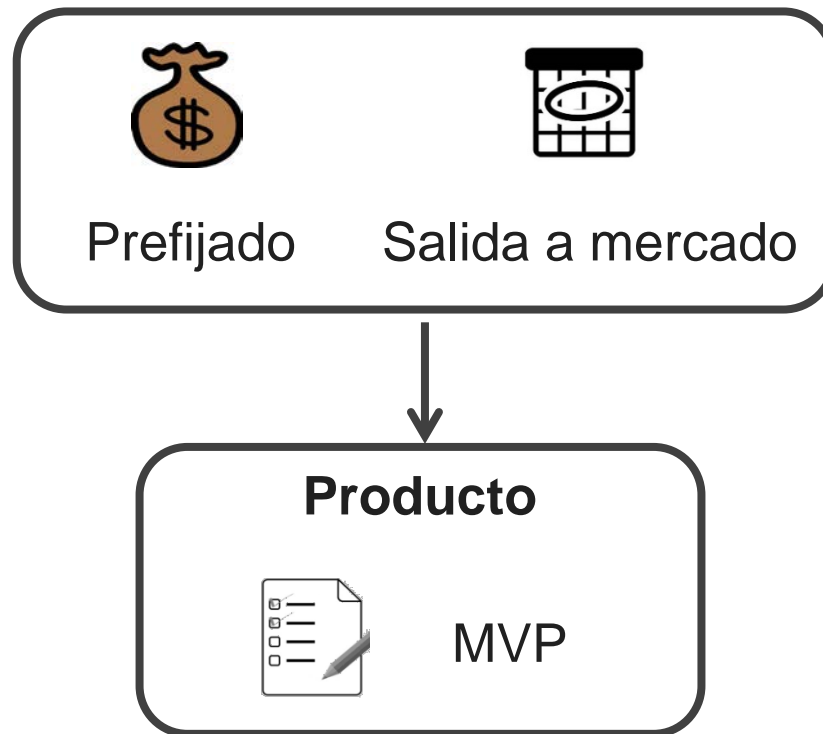
Presupuesto definido a priori

STARTUPS: The #1 priority Focus on getting something in front of the customer quickly and without spending all your money.

Ashley Coolman – “Startups Should Lean on Lean Project Management” – 2014 – Wrike Blog

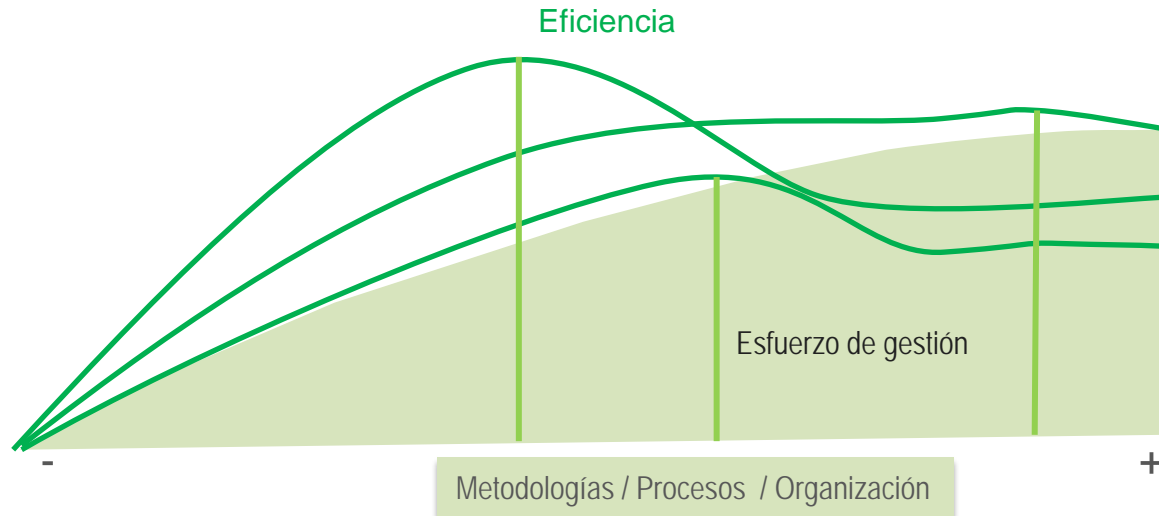
Cambio de paradigma

Proy
ecto



Cómo de *Lean*

Gest Proy



STARTUPS: The #1 Lean: Eliminate wasted resources: extra labor, extra time, and extra materials that don't add value to the product or service

Ashley Coolman – “Startups Should Lean on Lean Project Management” – 2014 – Wrike Blog

Problemas en Startups



*If you're a startup founder and leader, then at some point you've reached this stage: **Suddenly there's chaos!** Suddenly you can't wait, you need a way to get things in order NOW.*

Daria Shualy– "Project Management for Startups — The Ultimate Guide" – DaPulse - Blog

***Missed Deadlines...** The first question you'll likely be asked by investors and collaborators is what your deployment deadline is. If you continue to miss those deadlines, you'll quickly lose credibility.*

***Disagreeing Teams...** It takes multiple people to bring a product to market. As teams grow, they tend to branch off into separate groups that you'll be required to manage.*

John Rampton – "How to Know When Your Startup Needs to Hire a Project Manager" – Inc

Problemas en Startups

**Gest
Proy**

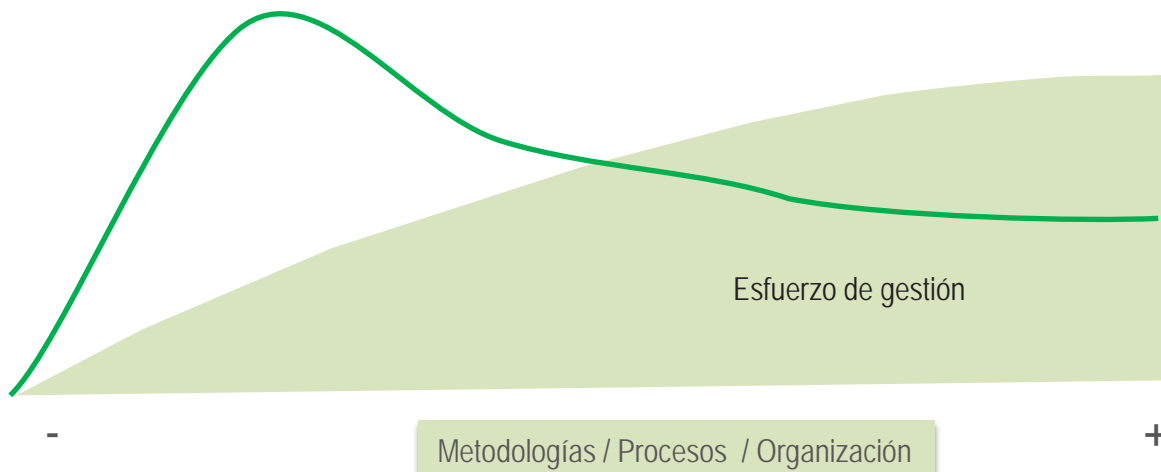
Claridad de los objetivos

→ Do the Right Thing

Control

} Do the Things Right

Comunicación



Habilidades



Respecto al Equipo de Trabajo

- Capacidad de Motivación
- Flexibilidad y capacidad de participación
- **Servant Leadership**

Frente al Sponsor o Emprendedor

- Conocimiento / Involucración en el negocio
- Autoridad y Capacidad de Negociación
- **Coaching Leadership**

Casos Prácticos



Plataforma de agregación de cuentas bancarias y de servicios



PROYECTO VISTA

Productos y servicios para el cuidado de la salud visual



Descripción

Plataforma de agregación de cuentas bancarias y de servicios

- Iniciativa de innovación dentro de Euroconsumers (OCU es la filial en España)
- Objetivos:
 - Captar perfil diferente de asociados
 - Mejorar el *time-to-market* de nuevos productos/servicios en Euroconsumers
- Plataforma tecnológica (APP y WEB)
- Financiación aportada por Euroconsumers
- Equipo de mooverang constituido como una unidad de negocio independiente dentro de EC:
 - 4 personas: 2 negocio + 2 tecnología
 - Líder comprometido reportando a la dirección del grupo
- Proveedor tecnología:
 - especialista en plataforma tecnológica PFM que hace de integrador del resto de proveedores
 - Islandia



Descripción

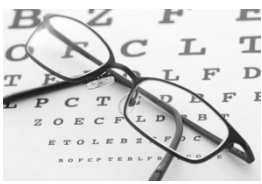




Alcance de la colaboración de AstanaPM y situación inicial

Jefe de Proyecto que será responsable de asegurar la integración, la coordinación y gestión del proyecto

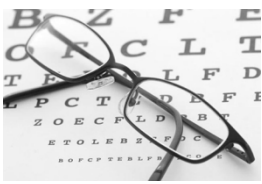
- Rol tradicional de Jefe de Proyecto (Iniciación-Planificación-Ejecución-Seguimiento y Control-Cierre)
 - Desarrollo y puesta en marcha de la plataforma tecnológica
 - Coordinación de Proveedores
 - Gestión de dependencias internas con Euroconsumers
- Resistencia inicial del responsable de mooverang al rol de jefe de proyecto por experiencias negativas anteriores
- *Steering Committee* del proyecto que actúa como Comité de Dirección de la Unidad de Negocio
- Libertad de la unidad de negocio para elegir proveedores, metodologías, herramientas
- Mucha confianza en la capacidad de integración del proveedor principal



Descripción de la empresa y situación inicial

Productos y servicios para el cuidado de la salud visual

- Startup creada por un emprendedor/CEO
- Objetivos:
 - Comercialización de aparatos y servicios para el diagnóstico integral de la salud visual de los pacientes
- Financiación:
 - Rondas de financiación a través de plataformas *crowdfunding*,
 - Préstamos bancarios
- Equipo:
 - Emprendedor CEO + 3 responsables de área + equipo 5 personas
 - Líder con una visión muy ambiciosa, individualista y controlador
- Ecosistema de proveedores:
 - Universidades, centros tecnológicos, empresas desarrollo de software, empresas fabricación maquinaria
 - España, Alemania



Alcance de la colaboración de AstanaPM y situación inicial

Jefe de Proyecto responsable de la coordinación de los diferentes equipos

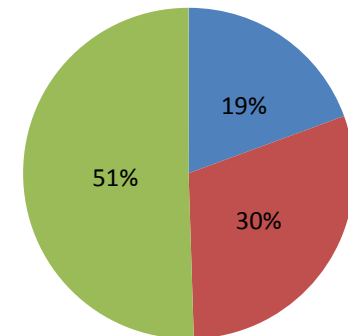
- Rol de Jefe de Proyecto más enfocado en Planificación y Seguimiento y Control
 - Integración de los *milestones* de los diferentes equipos en un plan maestro
 - Monitorización del progreso del plan
- Reportando a uno de los responsable de área pero rol no entendido/comprado por el resto de responsables
- No hay procesos formales de comunicación o seguimiento entre las diferentes áreas y proveedores
- Nivel de delegación muy bajo; toma de decisiones muy centralizada en el CEO/emprendedor

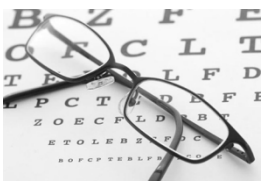


Situación actual

La colaboración dura ya dos años y se mantiene para el futuro

- Percepción positiva del equipo en el role del jefe de proyecto y alto grado de confianza del responsable de Mooverang en el JP
- Lanzamiento versión FREE en Mayo 2014, versión Premium en Agosto 2015, planificada otra versión Premium en primer semestre del 2016
- Redefinición del ecosistema de proveedores
- Puntos positivos:
 - Adaptación del rol a las necesidades de la organización
 - Mucha comunicación directa (aunque sea virtual)
 - Utilización de procesos y herramientas simples (reuniones, excel, cariño)
 - Mucha consciencia de las diferencias culturales
- Áreas de mejora:
 - Disciplina en los mínimos
 - Importancia del *networking* interno





Situación actual

La colaboración duró 6 meses y se discontinuó por no percibir el valor aportado por el rol de JP

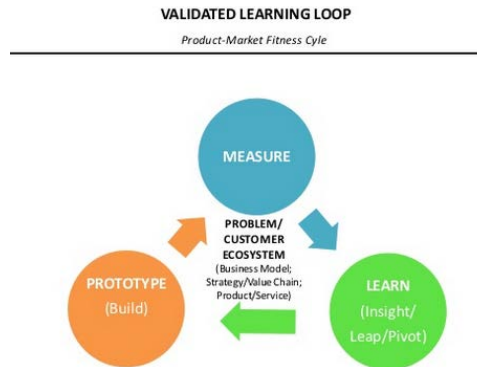
- La colaboración con AstanaPM ha continuado con asesorías para la contratación de servicios. No se ha vuelto a contratar el rol de Jefe de Proyecto
- El proyecto está en fase de prototipado del producto. Retraso respecto al plan de fabricación y comercialización
- Equipo: 44
- Puntos positivos:
 - Terminación de la colaboración JP amigable
 - Continuación de la colaboración con diferente alcance
- Áreas de mejora:
 - Definir mejor la expectativas que se tenían del rol
 - Mayor adaptación al estilo social de los responsables de la startup
 - Fomentar la delegación de actividades en el JP

Conclusiones / Lecciones aprendidas...

Conclusiones

Respecto al Proyecto

- *Roadmap* global.
- Proteger el alcance a corto plazo respecto a las ideas de innovación que están surgiendo constantemente.
- Respetar el modelo de MVP / *Validate learning Loop*



Conclusiones

Respecto a la Gestión

- No pretender implantar métodos complejos (planificación...)
- Diseñar un sistema que visualice el avance a corto o muy corto plazo (semana/mensual)
- Mucha comunicación directa (aunque sea virtual)
- Utilización de procesos y herramientas simples (reuniones, excel, cariño)
- Mucha consciencia de las diferencias culturales

Disciplina en los mínimos

Conclusiones

Respecto al rol del JP

- Conocimiento / Involucración del negocio
- Esfuerzo especial de adaptación a:
 - Un contexto de incertidumbre con unas pocas ideas claras (MVP, fechas, presupuesto...)
 - Las necesidades de la organización ("hombre para todo")
- Gestión del liderazgo del sponsor (emprendedor)
 - Hay que conseguir que acepte unos mínimos de gestión y de reglas de juego (delegación)
 - No permitir que "entre" en el detalle de la gestión. Si no admite el modelo: Mejor no entrar...

astanaPM

A Project Management Company



www.astana.es



[@astanaPMcompany](https://twitter.com/astanaPMcompany)

Referencias

Startup – Lean Startup

- Theleanstartup.com. Eric Ryes

Project Management

- “Project Management for Startups — The Ultimate Guide”.
Daria Shualy. <https://blog.dapulse.com/project-management-startups-ultimate-guide/>
- “Project Management for Startups”.
Daniel Kehoe <http://railsapps.github.io/rails-project-management.html>
- “Startups Should Lean on Lean Project Management”.
Ashley Coolman <https://www.wrike.com/blog/startups-should-lean-on-lean-project-management/>

Leaderships styles

- “Six Emotional Leadership Styles”. “Leadership Styles Choosing the Right Approach for the Situation”.
James Manktelow <https://www.mindtools.com/pages/article/emotional-leadership.htm>