

UBITS: Entrenamiento Empresarial sin límites.

Nota de Enseñanza

Camilo Medina C. y David Aponte

Síntesis

La industria de E learning a nivel mundial viene con un acelerado crecimiento desde el año 2011. En Colombia y América Latina, el auge del desarrollo se empieza a evidenciar desde el año 2013 en donde la penetración de plataformas digitales y nuevas tecnologías para la transferencia de conocimiento permiten el acceso más ágil y rápido a un creciente número de usuarios. Entendiendo esta dinámica en el mercado, Julian Melo y Martha Forero dos emprendedores con experiencia en consultoría y tecnología, deciden emprender con un modelo de negocio orientado a capitalizar las necesidades y oportunidades en la industria de entrenamiento corporativo y capacitación de personas. Es así como en el 2014 empiezan a desarrollar productos comercializables como regalabits bajo su compañía UBITS: su primer emprendimiento orientado a la descarga de cursos on line a través giftcards. Luego en 2015 firman una alianza con el grupo Semana para desarrollar cursos de entrenamiento alrededor de temas de interés entre los suscriptores de las publicaciones del grupo. UBITS continua su avance con una estrategia innovadora en la generación de conocimiento: Creación de contenido colaborativo. En donde altos perfiles académicos y de liderazgo son contactados para desarrollar cursos de bajo costo y a la medida de cualquier empresa. Con esta estrategia lograba reducir más del 40% del costo tradicional de un curso de entrenamiento ya que las utilidades eran repartidas entre los generadores del contenido (Profesores PHD, Altos ejecutivos), y UBITS como desarrollador. Este

innovador desarrollo de contenido les abrió la puerta para ingresar a cada vez más empresas interesadas en entregar la administración y control no solo de sus entrenamientos virtuales sino de sus plataformas de gestión del conocimiento, llevando su modelo de negocio a rondas de inversión y “mentoring” en lugares de incubación de start ups como mountain view California, logrando en el año 2018 una inyección de capital muy importante para continuar su aceleración a otras partes de la región de América Latina.

El principal objetivo de este caso es analizar los factores claves de éxito bajo los cuales se puede desarrollar un nuevo proyecto de emprendimiento descritos bajo el modelo de “Effectuation expuesto por (Sarasvathy, 2001) en el contexto de UBITS, teniendo en cuenta el comportamiento de emprendimiento, es decir, las acciones concretas que se tomaron para iniciar y crecer esta nueva organización, y a partir de este punto identificar cuáles deben mantenerse para seguir su crecimiento en la expansión a otros países, apertura de nuevos clientes, desarrollo de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas internacionales para continuar el avance exitoso de UBITS.

Contexto Teórico:

El interés en investigación sobre emprendimiento cada vez es más llamativo. Y nuevas teorías han surgido para explicar el comportamiento empresarial. En la literatura sobre casos que expliquen las acciones y lógica alrededor del emprendimiento de nuevos proyectos latinoamericanos son pocos. El caso UBITS: Entrenamiento Empresarial sin límites presenta un ejemplo de las acciones, factores, resultados, condiciones del entorno y el proceso de innovación que se

llevó acabo para desarrollar un nuevo emprendimiento guiado bajo la perspectiva teórica de “Effectuation”.

La teoría de “Effectuation” busca describir la realización concreta de las tareas individuales o de equipo necesarias para iniciar y poner en marcha un negocio (Bird, 2009). Este modelo afirma que, para entornos altamente inciertos y cambiantes, los clientes objetivo solo pueden ser definidos posteriormente una vez alguien, cualquiera que sea, compre un producto o servicio. Adicionalmente, los objetivos están en constante cambio y son construidos y formados durante el proceso de experimentación y aprendizaje. El foco principal del desarrollo de las actividades son los medios bajo los cuales se tiene cierto control en vez de la definición de los objetivos. Esto incluye recursos físicos, humanos y organizacionales y también conocimiento, habilidades y relacionamiento (Sarasvathy, 2001). Algunos de los factores principales de este modelo son el iniciar con los medios disponibles en lugar de la definición de objetivos. Definir y aplicar las pérdidas asequibles en lugar de la rentabilidad esperada para evaluar las opciones y tomar decisiones. Apoyarse en la construcción de asociaciones y alianzas para desarrollar actividades en lugar de realizar un análisis competitivo. Aprovechar los eventos inesperados durante el proceso para convertirlos en oportunidades rentables para obtener resultados imprevistos en lugar de alcanzar una meta predefinida (Sarasvathy, 2008). El proceso anterior está relacionado con oportunidades no explotadas en nuevos mercados con altos niveles de incertidumbre y con el ingreso exitoso y temprano a nuevas industrias (Sarasvathy, 2001).

Cursos y Niveles a quienes el caso está dirigido

El caso está siendo orientado a estudiantes de Posgrado que requiere un énfasis en los modelos teóricos emergentes que describen el proceso de emprendimiento como lo es el concepto de “Effectuation”, y los cuales dan como resultado una innovación en un modelo de negocio.

Los cursos de interés para esta temática pueden ser gerencia de la innovación, Dirección estratégica y estrategia competitiva y de innovación.

Áreas temáticas

El caso se enfocará en el proceso de emprendimiento que llevo a cabo UBITS enmarcado en los conceptos de la teoría de emprendimiento emergente como lo es “Effectuation”, y como este proceso permitió la creación de las condiciones necesarias para que haya innovación en el modelo de negocio, las cuales son:

1. Los clientes no están siendo atendidos por las ofertas actuales, por lo tanto, existe una necesidad no cubierta.
2. Capitalizar una nueva tecnología que haga parte del nuevo modelo de negocio.
3. Existe la forma de defenderse de competidores nuevos o disruptores.

Objetivo de aprendizaje

El principal objetivo de este caso es analizar los factores claves de éxito bajo los cuales se puede desarrollar un nuevo proyecto de emprendimiento descritos bajo el modelo de “Effectuation expuesto por (Sarasvathy, 2001) en el contexto de UBITS, teniendo en cuenta el comportamiento de emprendimiento, es decir, las

acciones concretas que se tomaron para iniciar y crecer esta nueva organización, y a partir de este punto identificar cuales de los factores de éxito deben mantenerse para seguir su crecimiento.

Lecturas sugeridas

- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. ETP Baylor University muestra como las nuevas perspectivas teóricas sobre investigación empresarial pueden describir el comportamiento individual y como ese comportamiento influencia la creación y desarrollo de nuevos negocios.
- Gaylen, N. C., Dawn, R. D., Alexander, M., & Troy, V. M. (2011) . Causation and effectuation processes: A validation study. Journal of Business Venturing 26 muestra un modelo de medida de los factores importantes de la teoría de effectuation en ejemplos de emprendimiento.

Los estudiantes analizaran los comportamientos individuales del entorno de UBITS que colaboraron en la innovación de un nuevo modelo de negocio para responder al desafío de crecimiento que presenta UBITS en los siguientes pasos que debe tomar para alcanzar el siguiente nivel en el negocio.

Trabajo individual previo a la discusión del caso

Los estudiantes leen con antelación a la sesión el caso y las lecturas recomendadas como material complementario. Para facilitar la preparación del caso, los estudiantes contestan las siguientes preguntas iniciales:

1. ¿Cuál es el entorno alrededor de los emprendedores (Julian y Martha), la tecnología y el mercado antes de iniciar UBITs?
2. Para la oportunidad que UBITs está enfrentando, ¿cómo fue el proceso que permitió desarrollar el modelo de negocio actual?
3. ¿Cuál estrategia desarrollaron e implementaron Julian y Martha para lanzar al mercado por primera vez el producto? ¿El proceso de desarrollo de esta estrategia ha cambiado en el tiempo?
4. ¿Como describiría la ventaja competitiva inicial del modelo de negocio de UBITs? ¿Esta ventaja competitiva ha cambiado en el tiempo?

Plan de enseñanza – Tiempos planeados (70 minutos)

10 minutos.....Contexto del entorno (Emprendedor, Tecnología, Mercado).

30 minutos.....Desarrollo de la oportunidad

20 minutos.....Iteraciones de la estrategia y el producto

10 minutos.....Identificación factores de éxito a mantener.

Análisis del Caso en clase:

a. Descripción de UBITs:

Fundadores: Julián Melo y Marta Forero

Naturaleza del negocio: e-learning para organizaciones y universidades en Colombia

Año de fundación: 2015

Producto principal: Acceso a contenidos para formación y capacitación empresarial.

Resultado: Compañía privada. 18 personas como equipo base de trabajo y una expectativa de facturación anual de 800.000 USD.

b. Emprendedores: El equipo Inicial: Martha y Julián.

Julián Melo es ingeniero industrial de la universidad de los Andes, desde muy joven encontró una vocación por enseñar y por esta razón siempre estuvo muy involucrado en el área de la educación, sirviendo como profesor en colegios y universidades. Luego de esto empezó a trabajar en el área de consultoría de algunas empresas sin dejar de lado la parte docente, pues se encargaba de asesorar los programas de entrenamiento corporativo de las empresas en las que prestaba su servicio.

Martha Forero es diseñadora industrial de la universidad javeriana, desde sus inicios siempre tuvo en mente ampliar el espectro que su carrera ofrecía, orientando su perfil profesional hacia la parte comercial y desarrollo aplicado a la tecnología. Una vez culminados sus estudios de pregrado entra a trabajar a Leo Burnett, en donde logró poner su parte creativa al servicio de la publicidad. Posteriormente trabajó en Redbull Colombia SA. Como directora de mercadeo y

diseño creativo, cargo que desempeñó durante un par de años y en donde pudo poner a prueba sus ideas creativas y de desarrollo de negocio de manera más directa, en ese momento ya como cliente y no como consultor de agencia.

Luego de esta experiencia trabaja en el Colegio Latinoamericano de Educación Avanzada (CLEA) en la posición de desarrollador de negocio. Esta institución es la primera en educación superior a nivel latinoamericano en brindar un servicio de profesionalización a personas en carreras técnicas y cursos especializados de manera virtual. Los cursos se imparten bajo la dirección de profesionales con amplia experiencia en los temas tratados para garantizar la calidad y cumplimiento de la promesa de valor de cada programa. Es en esta posición en donde Martha encuentra una oportunidad de negocio para desarrollar en Colombia, tomando como cimiento para su idea de emprendimiento parte de las estrategias que ella misma estaba desarrollando para esta institución de educación superior a distancia.

c. Tecnología:

El negocio de E learning desde el año 2011 estaba creciendo de manera importante gracias al aumento en la penetración de plataformas tecnológicas para uso personal y empresarial. Estaba empezando un periodo de transición en donde las formas tradicionales de adquirir conocimiento empezaban a convivir con las alternativas digitales que la tecnología empezaba a ofrecer.

d. Mercado:

En Latinoamérica, el mercado representaba cerca de 2 billones de dólares, cerca del 17% de crecimiento anual y se caracterizaba principalmente por la importación acelerada de tecnologías que permitía el aumento y la distribución de softwares de aprendizaje. Esto sumado al empuje de las instituciones educativas y las políticas gubernamentales en cuanto al fomento de TIC (tecnologías de información y comunicaciones) creaba un terreno fértil y una cultura para nuevos modelos de negocio orientados a la formación y capacitación virtual.

e. Proceso de desarrollo del modelo de negocio

- Definición de quien conforma el equipo, que se puede hacer y relaciones que se pueden construir.
- Claridad en las habilidades del equipo para desarrollar contenido de cursos empresariales
- Evaluar en el mercado la necesidad de los productos creados para realizar ajustes en el producto, la forma de monetizarlos y la forma de distribuirlo.
- Experimentar contantemente sobre los ajustes realizados:
 - Desarrolló de múltiples variaciones del producto para llegar a una oferta comercial.
 - Experimentar con diferentes formas de vender y/o entregar el producto al llegar a una oferta comercial
 - Cambió sustancialmente del producto o servicio a medida que se desarrollaba la empresa

- Definición de las Pérdida asequible, que para este caso en su mayoría eran el tiempo de Julian y Marta en el desarrollo de contenidos, salarios de los colaboradores que les ayudaron a tener más capacidad de producción, la inversión en el mantenimiento y mejora constante de la plataforma que se usaba para permitir el acceso al contenido y los gastos determinados en marketing y fortalecimiento del equipo de ventas.
- Mantener flexibilidad durante el proceso para responder a oportunidades no planificadas a medida que surgen, como la alianza con dinero mentor para adaptar lo que se está haciendo a los recursos disponibles.
- Construir alianzas que les permitieran fortalecer sus contenidos como la elaboración de forma colaborativa con altos perfiles académicos del sector.

f. Desarrollo inicial del producto y servicio

Portal de e-commerce, regalabits.com, sitio a través del cual se regalaban Gift cards de conocimiento que permiten el acceso a cursos publicados en la plataforma. El objetivo era que las personas pudieran adquirir estas tarjetas ofrecidas en establecimientos de consumo masivo y regalarlas a alguien para ser redimidas en la plataforma haciendo uso del contenido allí publicado.

g. Perdidas asequibles:

Durante las etapas que experimento UBITS en el desarrollo de cada uno de los productos principales, se definieron las perdidas tolerables. Las cuales eran el tiempo de Julian y Marta en el desarrollo de contenidos, salarios de los colaboradores que les ayudaron a tener más capacidad de producción, la

inversión en el mantenimiento y mejora constante de la plataforma que se usaba para permitir el acceso al contenido y los gastos determinados en marketing y fortalecimiento del equipo de ventas.

h. Estrategia de salida al mercado:

Definieron su estrategia de productos de bajo costo alineado a necesidades específicas basados en 2 premisas fundamentales:

- Experimentación en el desarrollo de productos, definiendo productos mínimos viables que iban mejorado constantemente como resultado de la iteración de los desarrollos.
- Alianzas con las corporaciones como eje fundamental para entender las necesidades a resolver, patrocinio interno en el desarrollo de la idea y aprendizaje para UBITS, replicable en clientes similares de la industria.

El proceso de desarrollo ha evolucionado en el tiempo debido a que cada vez más, cuentan con herramientas de conocimiento y experiencia, lo que los hace ofrecer respuestas más ágiles a un mayor número de clientes.

i. Ventaja competitiva:

La ventaja competitiva de UBITS durante todo su proceso de creación y desarrollo es la orientación a la búsqueda de problemas específicos de cada cliente que ha tenido y hacer uso de ese conocimiento para transformar la oferta comercial que tienen hoy en día. Esta se ha fortalecido en el tiempo con las alianzas que han creado para la generación de contenido colaborativo con los altos perfiles de profesores y personas del medio.

j. Factores de éxito claves de Ubits:

- Experimentación.
 - Iteración varios productos previos
 - Alianzas con corporaciones bajo la premisa: aprender en el camino
 - Ensayo de diferentes modos de monetización
- Perdida asequible (permisible)
 - Capital propio invertido según la etapa de desarrollo
 - Alianzas para el patrocinio de desarrollos específicos antes que grandes capitales para escalar aceleradamente.
 - Invertir Tiempo en el aprendizaje por iteración antes que remuneración en el corto plazo.
- Flexibilidad.
 - Alineación de contenido a la necesidad de cada corporación
 - Alineación a plataformas y sistemas de información de cada corporación
 - Portafolio de contenido a nivel profesional y técnico.

k. Identificación factores de éxito a mantener:

Los factores de éxito que deben mantenerse para que Ubits siga su crecimiento al escalar el modelo de negocio a otras regiones del continente es mantener los ejes fundamentales de su modelo como base fundamental y factor diferencial en cada mercado. Esto implica el gran reto de replicar algunas de las alianzas y colaboraciones en cada continente, manteniendo la propuesta de valor de bajo costo.

Plan de pizarrón

Condiciones de la Industria E learning:

- Industria de E-learning en desarrollo desde 2013 en América latina y Colombia
- Aumento de penetración dispositivos, plataformas y tecnologías para la generación y distribución de conocimiento.
- Necesidad de las empresas de entrenar a sus equipos
- Altos costos de cursos tradicionales de capacitación especializada.
- Experiencia de los emprendedores en Consultoría y Tecnología.

Barreras y Condiciones de la industria que fueron superadas por UBITS:

	Calidad de contenidos	Bajo costo	Masificación del acceso	Alineación específica con las necesidades de la empresa
UBITS:	SI: Los generadores de contenido son altos perfiles académicos y del sector real	SI: Distribución de los ingresos por comercialización con los generadores del contenido.	SI: Orientación 100% digital en la transmisión del conocimiento	SI: Desarrollo de contenido específico para cada empresa según las necesidades.

Factores de Éxito del modelo.

- Experimentación.
 - Iteración varios productos previos
 - Alianzas con corporaciones bajo la premisa: aprender en el camino
 - Ensayo de diferentes modos de monetización
- Perdida asequible (permisible)

- Capital propio invertido según la etapa de desarrollo
- Alianzas para el patrocinio de desarrollos específicos antes que grandes capitales para escalar aceleradamente.
- Invertir Tiempo en el aprendizaje por iteración antes que remuneración en el corto plazo.
- Flexibilidad.
 - Alineación de contenido a la necesidad de cada corporación
 - Alineación a plataformas y sistemas de información de cada corporación
 - Portafolio de contenido a nivel profesional y técnico.

Bibliografía

Bird, B. &. (2009). *Entrepreneurial behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for*. New York.

Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *ETP Baylor University*.

Gaylen, N. C., Dawn, R. D., Alexander, M., & Troy, V. M. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing* 26.

Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–288.

Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. New horizons in entrepreneurship*. Cheltenham, U.K: Edward Elgar Publishing.