

UBITS: Entrenamiento Empresarial.

“UBits, la startup colombiana que enamoró a Silicon Valley: Siguiendo los pasos de Rappi, Platzi y Hogaru. Fue admitida por la aceleradora élite de negocios digitales en el mundo “YCombinator” (2014) la aceleradora que ha impulsado empresas como Airbnb, Dropbox y Stripe (PORTAFOLIO, 2018)

De esta forma, en abril de 2018, el diario colombiano de negocios Portafolio hacía mención en uno de sus titulares al paso gigante que concretaba Ubits, la startup colombiana de entrenamiento empresarial que se proponía como otro de los grandes locales en el mundo digital.

Dos meses atrás se encontraba Julián Melo rodeado de su equipo de trabajo definiendo cual sería el siguiente paso para su naciente compañía. Un modelo de negocio que en menos de 4 años generaba ingresos operacionales cercanos a los 800.000 USD al año y contaba con una estructura suficientemente robusta como para seguir afrontando nuevos retos. Un momento tan decisivo como emocionante al mismo tiempo, digno del orgullo de cualquier emprendedor por haber llegado hasta ese punto, pero con la sensación de estar apenas zarpando del puerto en este pequeño barco que habían construido con su socia de negocios Marta Forero, y que cada vez parecía más una carabela impulsada por fuertes vientos y grandes deseos de conquistar un nuevo mundo.

Recientemente, Julián había asistido a encuentro de negocios con las compañías más representativas a nivel mundial dedicadas a la industria de e-learning. Un foro de negocios con los equipos de Wikipedia y Coursera, entre otras, que le habían permitido compartir experiencias y traer aprendizajes para seguir avanzando en el mercado latinoamericano. Muchas opciones se evalúan en este momento de planeación,

identificando cuales deben ser los ejes fundamentales del modelo que se deben mantener 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, la plataforma colombiana de entrenamiento empresarial que estaba logrando el sueño de revolucionar esta industria con sus innovadores “BITS”.

La industria e-learning en 2015.

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. Para este año, la industria de e-learning alcanzaba 35.6 billones de dólares, con un crecimiento exponencial en los siguientes años (Docebo, 2014) cómo se observa en la Figura 1, que abría espacio a la entrada de más jugadores oferentes de un servicio de educación on-line a todo nivel. La Industria tiene 3 grandes segmentos de mercado: Educación primaria y secundaria, Educación superior y entrenamiento empresarial, siendo esta última un 15% del total de la industria.

A nivel mundial, tres eran los principales jugadores de la industria, en la Figura 2 se puede observar la cantidad de usuarios y cantidad de cursos de cada plataforma:

- Coursera: Plataforma de educación online gratuita que contaba con más de 500 cursos de 84 universidades de todo el mundo, incluyendo Standford, Princeton, Yale y la Universidad de Chicago. Fue fundada en abril de 2012 con una inversión cercana a los 22 millones de dólares por Andrew Ng y Daphne Koller, profesores

de informática de la Universidad de Stanford, buscando principalmente brindar entrenamiento a personas en temas relacionados con negocios.

- Edx: Es una plataforma de educación superior formada por dos de las instituciones educativas de mayor prestigio a nivel mundial: MIT (Massachusetts Institute of Technology) y la universidad de Harvard. Su objetivo era brindar cursos on line de manera gratuita a estudiantes alrededor del mundo. Aunque no generaba una certificación oficial en el primer año de lanzamiento, más de 2.100.000 alumnos estaban inscritos en al menos uno de los cursos que se ofrecían. El sitio Web inició en 2012 con un capital de 30 millones de dólares aportado por las dos instituciones educativas.
- Udacity: es una plataforma de educación dirigida a personas, su enfoque está alrededor de temas como: informática, ciencia, matemáticas y emprendimiento. Fue fundada por Sebastian Thrun, David Stavens y Mike Sokolsky con un capital de 59 millones de dólares proveniente de fondos privados de inversión.

Una característica común en la industria es que se podían identificar 3 principales formas de monetización para este tipo de modelo de negocio, que aplicaban para grandes como para pequeños jugadores del mercado:

1. Cobro por la certificación del curso: se generan costos a los estudiantes, una vez finalizado el curso, por una certificación oficial del entrenamiento.
2. Extensión de portafolio de servicios: conseguir venta de otros productos que se anunciaban en las plataformas tales como: suscripción a bibliotecas, revistas, pago por tutorías más especializadas, entre otros.

3. Alianzas con universidades: Generar algún tipo de cobro a las instituciones educativas por desarrollar contenidos “MOOC” (Massive Open Online Courses), que se distribuían en sus propias plataformas de educación virtual. Esta denominación fue acuñada en 2008, por Dave Cormier y Bryan Alexander en un curso de la Universidad de Manitoba abierto al público por primera vez por George Siemens y Stephan Downes, el curso se llamaba Connectivism and Connective Knowledge (Ruiz Martín, 2013).

En Latinoamérica, el mercado representaba cerca de 2 billones de dólares. Como se observa en la Figura 3 y Figura 4, cerca del 17% de crecimiento anual estaba dado 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. (Docebo, 2014)

El equipo Inicial: Martha y Julián.

Julián Melo es ingeniero industrial de la universidad de los Andes, quien 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 consultora 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.

En este punto del camino se encuentra con Julian Melo, sin haberlo visto antes en su vida, quien en el corto plazo se convertiría en un excelente complemento y equipo de desarrollo de negocio gracias a la coincidencia en muchas de las ideas que los dos tenían sobre la oportunidad que representaba la industria de e-learning en Colombia y América Latina.

Durante el 2014, luego de haber finalizado sus estudios de pregrado y posgrado y con cierta experiencia como consultor, Julian decide perseguir un emprendimiento desarrollando un contenido dictado de forma presencial orientado a entrenamiento a empresas, contando con un call center como aliado estratégico comercial para el ofrecimiento del servicio. El resultado cero clientes conseguidos y una suma importante de dinero perdido.

En ese momento Julián se da cuenta que necesita un partner que le permita complementar sus competencias y mejorar la calidad del producto que quería ofrecer, así que empieza una serie de contactos y referidos en busca del socio ideal, dando como resultado de esta búsqueda su encuentro con Martha. Ya trabajando juntos, Martha y Julián deciden dar el primer giro estratégico a su idea de negocio y deciden hacer algo de alto impacto, buena calidad, escalable y on-line, que les permitiera llegar a un grupo de más usuarios a menor costo.

La suma no solo de la experiencia profesional de cada uno sino también de la visión y la determinación para enfrentar los retos que implicaban perseguir un sueño de emprendimiento caracterizaban a Martha y Julian. Los dos dispuestos a invertir el dinero, el tiempo y el esfuerzo necesario para empezar a rodar lo que soñaban en un futuro se convirtiera en algo más grande, y con la confianza puesta en sus capacidades y en el proceso iterativo que querían empezar a recorrer, muy atentos a recolectar todos los aprendizajes que se fueran cruzando en el camino para de esta manera ir derrumbando pequeños obstáculos y rodeando los más grandes.

Los Primeros Bits.

Al igual que la mayoría de los emprendedores en Colombia y en el mundo, Julian y Martha no tenían la menor idea del proyecto de emprendimiento que estaban a punto de comenzar en unos pocos meses, ni siquiera se conocían bien y como la mayoría de los emprendimientos, empezaron haciendo las cosas al revés, pensando en un logo y una marca antes que en un modelo de negocio sostenible y un producto concreto.

Para poner su idea en marcha decidieron crear un portal de e-commerce que se llamaba 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. El resultado: Ningún curso vendido por la dificultad de comercializar a personas de manera individual.

El siguiente paso fue encontrar nuevas oportunidades. En un encuentro personal con un amigo de Julián, responsable del área de gestión humana en una organización colombiana, se dan cuenta que muchas compañías de distintos sectores industriales destinan una importante porción del presupuesto organizacional en cursos de entrenamiento dirigidos a altos ejecutivos y directivos. De igual forma concluyeron que la porción destinada a la capacitación y entrenamiento de las posiciones operacionales era mucho menor y son estos cargos igualmente importantes para la generación de valor en una organización. Esto se podría atribuir en gran medida a la relación precio calidad que la mayoría de las compañías podían pagar para estos cargos. Eran pocas las ofertas de entrenamientos de buena calidad, a la medida de las necesidades y bajo costo, que empresas medianas y pequeñas podían adquirir y entregar a la mayoría de su fuerza de

trabajo de operación de negocio. Con la mente puesta en ofrecer una solución a esta situación buscaron a su primer cliente: Un reconocido banco Colombiano con la necesidad de digitalizar su modelo de entrenamiento de capacitación, creando cursos que mostraran la visión corporativa, entrenamiento en sus productos y haciendo uso del concepto de e-learning. Para esto decidieron generar contenido a la medida de la necesidad de su cliente (personas, recursos, tecnología, entre otros) y que cubriera las necesidades del banco. En este proyecto trabajaron durante 6 meses sin recibir ningún tipo de retribución económica. La importancia de este primer cliente no solo fue el hecho de poner a prueba la utilidad de su modelo de negocio sino la generación estrecha de una alianza comercial que les permitía adquirir experiencia, ser un replicador del éxito del producto para la apertura de otros clientes de distintos sectores y el aprendizaje que les podía ofrecer en ese proceso iterativo de ensayo y error que estaban llevando.

El camino que se empezaba a dibujar estaba lleno de incertidumbre y realmente nunca terminaría, sin un objetivo más largo que el de hacer sobrevivir su negocio todos los días y garantizar que cada cliente y cada negocio que lograran tener debía garantizar la auto sostenibilidad del modelo.

Mentoring como primer eje de crecimiento.

En el 2015, se presenta una oportunidad para Ubits que les va a permitir desarrollar habilidades, conocimiento y un producto más elaborado que más adelante será lo que hoy en día es el producto principal. El gerente del área de innovación de Publicaciones Semana, con el ánimo de buscar oportunidades para diversificar sus ingresos, inicia conversaciones con Ubits para crear un Joint Venture que ofrezca un producto de e-learning a la audiencia de Publicaciones Semana. Esta alianza consistía en que Ubits era

el encargado de desarrollar contenidos, implementar y administrar la plataforma tecnológica para la entrega del producto, mientras Publicaciones Semana se encargaba de la comercialización por medio de la audiencia que ya tenía establecida.

Este proyecto inicia con la creación de un comité encargado del desarrollo de la marca “dinero mentor”. Esta era una división de revista Dinero para ofrecer soluciones prácticas de formación en temas relacionados con el mundo de los negocios, el desarrollo de habilidades gerenciales y profesionales, y las finanzas personales. El objetivo inicial era desarrollar 6 cursos, en donde Ubits debía seleccionar a los expertos que crearían el contenido, debían producir el curso y montarlo en la plataforma e-learning. El acuerdo con los expertos era que tenían que diseñar el contenido a cambio de un pago simbólico y la oportunidad de ser expuestos en los medios que manejaba Publicaciones Semana. Así mismo recibían el capital necesario para cubrir los gastos de desarrollo de los contenidos (softwares, equipos, licencias, etc). Para la creación de los cursos tuvieron que establecer relaciones con expertos en diferentes temas, diseñar la estructura de los cursos, crear herramientas de interacción con los usuarios para hacerlos interactivos, escoger el tipo de preguntas y evaluaciones que aplicara. Estos cursos contenían presentaciones interactivas, caja de herramientas, lecturas, evaluaciones y resúmenes. Este producto fue la base para lo que iban a desarrollar más adelante.

El acuerdo entre Ubits y Semana era que los dos eran dueños del contenido y cubrían los costos y ganancia por mitades. El costo de estos cursos oscilaba entre los \$59.000 y \$129.000 (Dinero, 2015). Una vez producido el contenido este fue lanzado al mercado logrando superar las ventas proyectadas en los dos primeros meses de 1000 cursos. Este piloto en su lanzamiento fue un éxito, pero luego, debido a la estrategia en la

comercialización y un cambio en el patrocinador del proyecto al interior de Publicaciones Semana, no continuo con los objetivos que se tenían proyectados, quedando clausurada la iniciativa. Sin embargo, con el aprendizaje y experiencia obtenida, lograron estructurar mejor los cursos y fortalecer el reconocimiento de la marca UBITs, permitiéndoles conseguir nuevos clientes.

En el segundo semestre del 2015, Ubits gana un premio de crecimiento y consolidación de la iniciativa impulsada por el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones de Colombia al desarrollo de aplicaciones. Por medio de este tuvieron acceso a un mentor que les ayudo a desarrollar todas las prácticas de buen gobierno al interior de la organización y aprender habilidades como emprendedores para empezar a hacer la empresa más escalable. Para fortalecer la compañía, contrataron dos personas adicionales que les permitieran duplicar la capacidad de producción e intentan replicar el modelo que iniciaron con Publicaciones Semana con otros medios de diferentes empresas, industrias y países. Adicionalmente, con el conocimiento de las necesidades de las empresas y la meta de crear un producto más escalable, diseñaron un portafolio de 5 a 6 cursos específicos que capitalizaban por la venta de licencias de acceso. En todo este proceso aprenden también a pensar y ambicionar mayores objetivos, razón por la cual se enfocaron en desarrollar un portafolio de producto más robusto y elaborado.

Producción de contenido Colaborativo:

El éxito de su modelo de negocio empezaba a representar cada vez mayores retos y uno de ellos era la generación de contenidos cada vez más específicos y técnicos alrededor de temas de conocimiento que apuntara a un entrenamiento más formal, dirigido a perfiles profesionales de mayor nivel.

Lo anterior significaba un reto porque normalmente este tipo de contenido es más costoso de desarrollar, no en términos de producción y digitalización, sino en términos de autoría, pago de derechos y diseño a la medida de la necesidad de cada organización.

Para solucionar esto, definieron un proceso de co-creación con profesores catedráticos de universidades reconocidas en Colombia, que además de prestar un servicio docente, ocupaban altos cargos directivos en diferentes industrias y un nivel de educación superior igualmente alto (PHD). El modelo colaborativo consistía en hacer partícipe al docente de posgrado de las ganancias de la venta del curso, no se compraban los derechos de comercialización, sino que el autor ganaba por cada curso vendido. Este sistema les permitía mantener unos costos de generación de contenidos bajos, con una muy alta calidad, muy valorados por las empresas teniendo en cuenta las credenciales de quien desarrollaba el curso, así como un pool de profesores de gran experiencia profesional e interesados en la relación comercial con UBITS por la generación de ingresos adicionales que esto les representaba.

Con este nuevo producto dentro de su portafolio, UBITS se estaba convirtiendo en uno de los jugadores de formación y capacitación empresarial más importantes del mercado latinoamericano, no solo por la calidad de sus contenidos, sino por la sencilla forma de acceso y el bajo costo.

Acelerando hacia el mercado global.

Iniciando 2018, Ubits es una compañía con 18 personas como equipo base de trabajo y una expectativa de facturación anual de 800.000 USD. En el mes de Abril del mismo año, Ubits entra en la convocatoria a nivel mundial que realiza el reconocido acelerador de startup: “Y Combinator”, organización de capital privado de inversión que tiene dentro de

su portafolio de startups impulsadas compañías del tamaño de Airbnb y Drop box. A la convocatoria anual se presentan más de ocho mil empresas de las cuales solo el 2% es aceptada y recibe algún monto de capital. Su modelo escalable y efectivo, capaz de optimizar cerca del 40% del costo de un entrenamiento empresarial tradicional le permitió a UBITS estar en Mountain View California durante 3 meses en un proceso de incubación que consideraba la definición del marco estratégico y el camino a recorrer para continuar manteniendo el crecimiento exponencial de la compañía. En la Figura 5 se puede observar el crecimiento en ventas desde su formación, la cantidad de cursos creados por año que hacen parte del know how, y la forma de monetización en cada etapa, iniciando con cursos personalizados, luego venta de tickets por curso y finalmente el acceso por suscripción a todos los cursos. El resultado al final del proceso, además del entrenamiento y acompañamiento de un equipo de expertos en gerencia empresarial y emprendimiento, fue una inyección de capital. Ahora Ubits contará por primera vez en su corta historia con recursos externos para acelerar su crecimiento. Para continuar con su exitoso camino, la compañía deberá definir una estrategia muy afinada para la utilización de estos recursos y potencializar su capacidad innovadora, analizando e identificando los ejes fundamentales que debe mantener y que lo han llevado a donde están en estos momentos. Dado este nuevo escenario, ¿Cuáles de los factores claves de éxito debería mantener UBITS dentro de su estrategia de crecimiento para afrontar los retos que se ponen en frente?

INDUSTRIA E-LEARNING

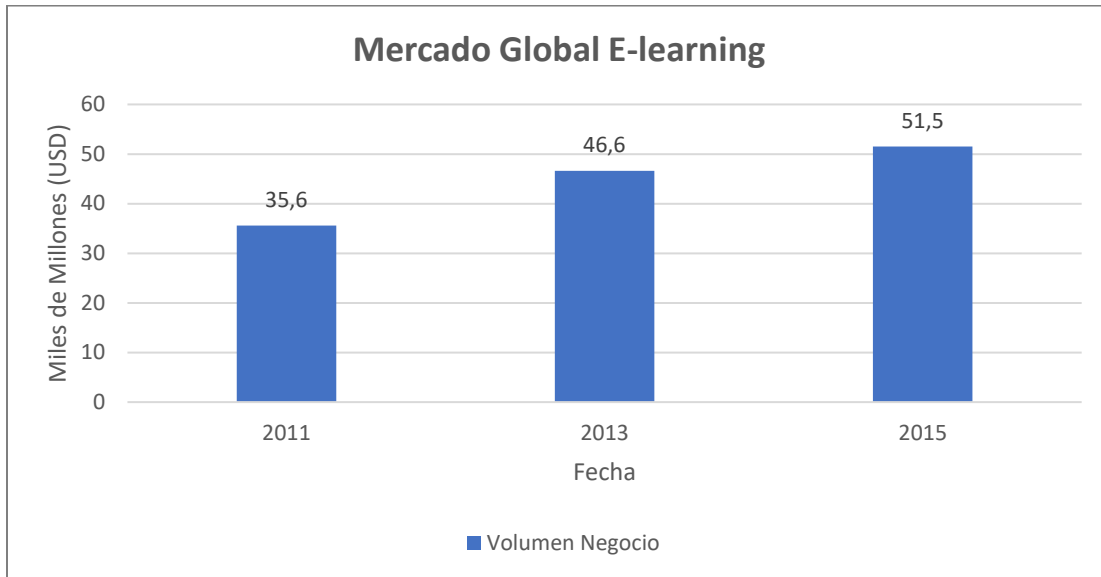


Figura 1. E-learning Market

Fuente: E-learning Market Trends & Forecast 2014. 2016 Report" DOCEBO

	COURSERA	EDX	UDACITY
Usuarios	7,1 millones	2,1 millones	1,8 millones
Numero de cursos	571	130	33
Centros de colaboradores	107	30	16

Figura 2. Actores principales del sector MOOC.

Fuente: Mercado global del E-learning. Online Business School.

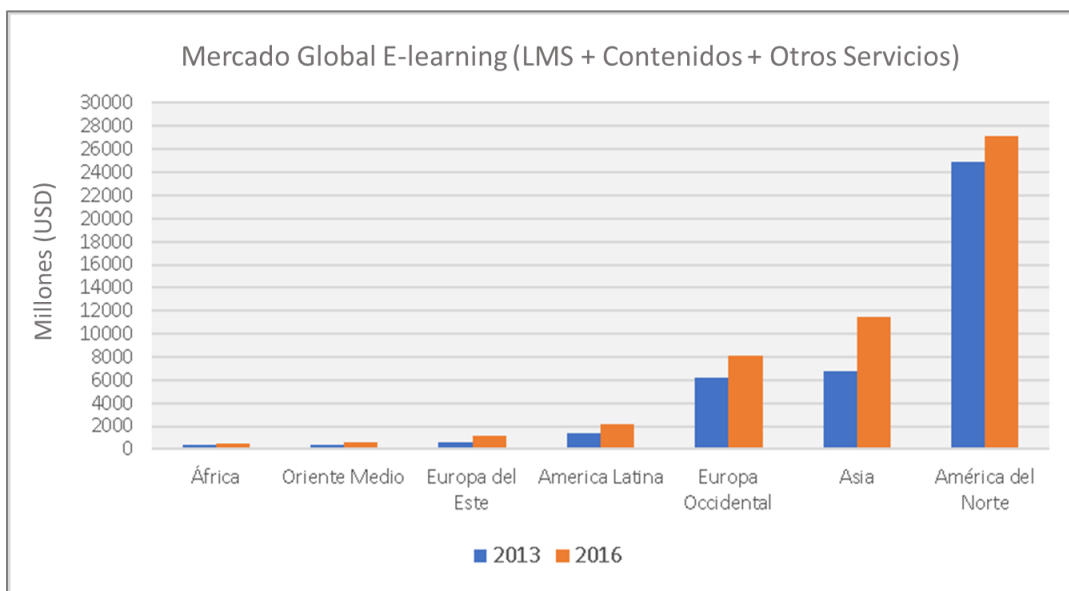


Figura 3. Mercado E-Learning por región.

Fuente: E-learning Market Trends & Forecast 2014. 2016 Report" DOCEBO

E-learning en America Latina		
Ingresos 2013 1.400 millones \$	Crecimiento anual 14.6%	Ingresos Previstos 2016 2.200 millones \$



Figura 4. Mercado E-learning America Latina
Fuente: E-learning Market Trends & Forecast 2014. 2016 Report" DOCEBO

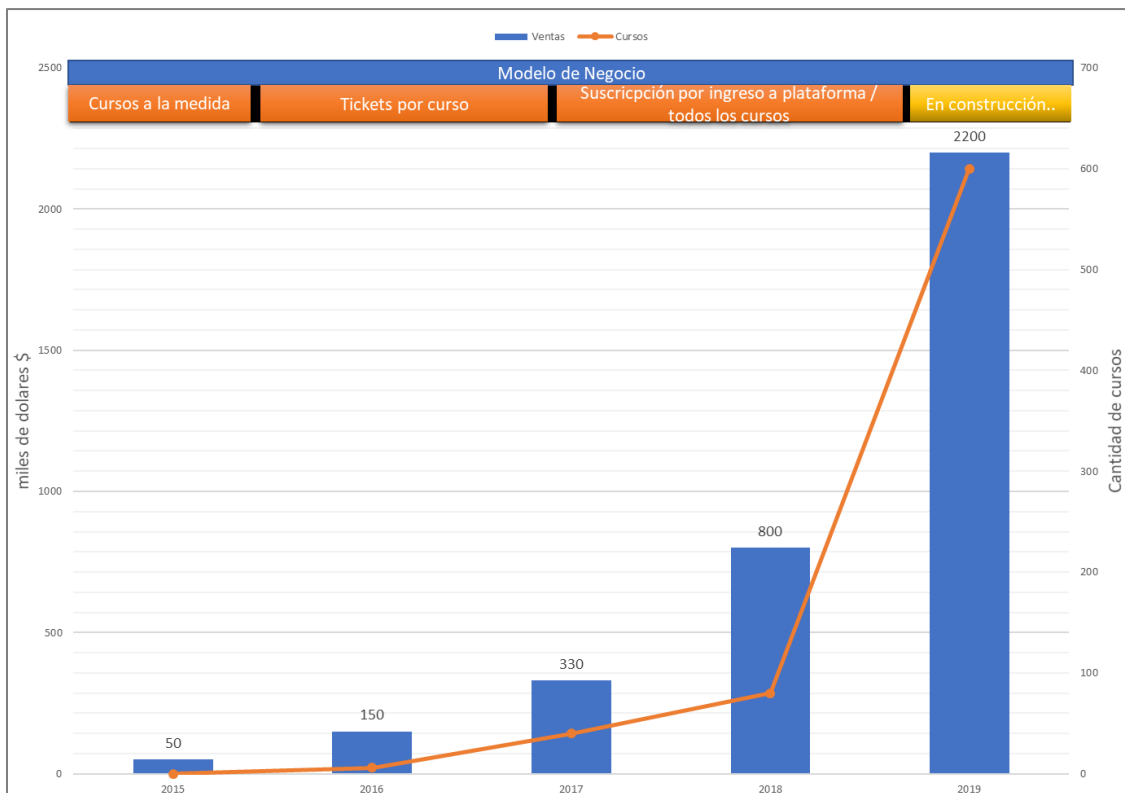


Figura 5. Crecimiento modelo de negocio de Ubids entre el 2015 y 2019
Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Combinator, Y. (2014). *ycombinator*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <https://www.ycombinator.com/about/>

Dinero. (2015). *Dinero.com*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/articulo/que-dinero-mentor/209343>

Docebo. (2014). *E-Learning Market Trends & Forecast 2014 - 2016 Report*.

PORTAFOLIO. (2018). *UBits, la startup colombiana que enamoró a Silicon Valley*. Recuperado el 2019 de Septiembre de 2019, de <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/ubits-la-startup-colombiana-que-enamoro-a-silicon-valley-518151>

Ruiz Martín, P. (2013). *PRESENTE Y FUTURO DE LOS MASSIVE OPEN ONLINE COURSES (MOOC)*. Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.