

**INFOFACIL: VALIDANDO LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA, CON LOS USUARIOS
Y LA CULTURA.**



**Universidad
Tecnológica
de Bolívar**

CARTAGENA DE INDIAS

CARLOS IGNACIO GONZALEZ BEDOYA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRIA EN ADMINISTRACION – MBA PROFESIONAL 2011
CARTAGENA
2013**



**INFOFACIL: VALIDANDO LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA, CON LOS USUARIOS
Y LA CULTURA.**

CARLOS IGNACIO GONZALEZ BEDOYA

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO MAESTRIA EN
ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS MAESTRIA:

PH.D © JUAN CARLOS ROBLEDO FERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRIA EN ADMINISTRACION – MBA PROFESIONAL 2011
CARTAGENA
2013**



Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado



Cartagena de Indias, Octubre de 2013

DEDICATORIA

El autor dedica:

Este triunfo quiero dedicarlo primeramente a Dios, quien ha sido mi guía en todo momento y ha delineado el camino por el cual debo seguir para alcanzar mis sueños y también a 2 mujeres que han dado otro sentido a mi vida (Alexandra y Antonella), esposa e hija, las cuales constituyen mi principal motor de motivación y por las cuales he superado todos los obstáculos que he encontrado en el camino.



AGRADECIMIENTOS

El autor agradece a:

Dios en primera persona, pero deseo brindar un agradecimiento muy especial a una persona que a lo largo de este año de trabajo, donde el tiempo fue un obstáculo, dado las múltiples ocupaciones, siempre tuvo tiempo para orientarme, asesorarme y darme el empuje que necesitaba para culminar este proyecto de grado.



CONTENIDO

Nota de Aceptación	2
INTRODUCCIÓN	10
1.....OBJETIVOS	
.....	12
2.0 Marco Teorico.....	13
2.1 Modelo De Emprendimiento Lean Startup.....	13
2.2 Beneficios del modelo de emprendimiento Lean Startup	15
2.3 El perfil requerido del modelo de emprendimiento Lean Startup	16
2.4 Enseñanza: Práctica y Cultura	17
2.5 Cambiar la Cultura Organizacional.....	18
3.0 Infofácil: validando la estrategia tecnológica, con los usuarios y la cultura	19
3.1 Infofácil S.A.....	21
3.2 Información en tiempo real, accesos más rápidos, Interacción amigable con Usuarios	22
3.3 El Producto Easy-Click	24
3.3.1 Uso.....	24
3.4 El Reto Organizacional: Lean Start Up vs. El Análisis Riguroso (Plan de negocios) ...	26
3.5 Aspectos técnicos y de Uso: Asumir y no preguntarle al usuario.....	28
3.6 ¿Qué es Lean StarUp?	29
3.6.1 Hablando con los usuarios.....	28
3.6.2 Lanzamiento, Prueba piloto y la verdad extraída de los usuarios.....	28
3.6.3 Expansión.....	29
3.7 ¿Internacionalización y Actualización?	32
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS.....	38



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Plan de pizarron.....	40
--------------------------------	----



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diferentes tipos de Códigos de Barras bidimensionales 24



RESUMEN

Aunque el caso se enfoca en el lanzamiento del nuevo producto Easyclick como parte de la estrategia tecnológica de Infofácil, aplicando la metodología Lean Startup; subyacentemente en el caso emergen las dinámicas gerenciales constantes que enfrentan las organizaciones en sus contextos culturales. Planteando el dilema que significa el cambio organizacional entendiéndolo tanto en la dimensión de la cultura organizacional, como el contexto cultural expandido; planteando a la vez retos para la identificación de oportunidades de innovación, y su posterior ejecución en la búsqueda del crecimiento y de la estrategia tecnológica adecuada; demostrando que la capacidad emprendedora radica en los equipos tenaces y que la metodología Lean Startup es aplicable en cualquier contextos culturales.

Palabras claves: Lean startup, producto mínimo viable, cultura, desarrollo de productos, validación por parte del consumidor.

ABSTRACT

INFOFACIL: VALIDATING THE TECHNOLOGY STRATEGY, WITH USERS AND CULTURE.

Even the case focuses on the new product Easyclick launching as part of Infofácil's technology strategy, applying the Lean Startup methodology; underlying in the case emerge the constant managerial dynamics that organizations face in their cultural contexts. Posing the dilemma organizational change means understanding it in the dimension of organizational culture, as in cultural context expanded, posing challenges to identify opportunities for innovation, and their subsequent implementation in the pursuit of growth and the appropriate technology strategy, demonstrating that entrepreneurship lives in tough teams and Lean Startup methodology is applicable in any cultural context.



Keywords: Lean startup, minimum viable product, culture, product development, customer validation.



INTRODUCCIÓN

Considerando los retos culturales, los cambios en los usuarios, y los impactos en los negocios el uso cada vez mayor de las tecnologías de comunicación e información, La empresa Infofácil¹, se presenta como un caso idóneo para ilustrar cómo las diferentes dinámicas de la cultura, las necesidades de crecimiento y el impacto de la tecnología, están presentes tanto en los niveles personales, profesionales, organizacionales y en los nuevos proyectos que se desarrollan al interior de las empresas. En específico la introducción y mercadeo del nuevo producto Easy-click, presenta a lo largo de toda su concepción, discusión y ejecución; la interacción de los diferentes elementos descritos y cómo el equipo (emprendedor) de profesionales responsables del proyecto utilizando la metodología Lean Startup, superan de manera satisfactoria los retos presentados y se plantean retos cada vez más ambiciosos.

De esa manera Lean Startup es una metodología innovadora a la hora de aplicar la innovación, poniendo en interrogante la tradicional metodología de diseño de productos, prototipos, y los planes de negocios.

Es importante, durante el desarrollo del caso, enfocarse en la cultura más que en lean startup, mientras, que no en todas las organizaciones se desarrollan nuevos productos/servicios todos los días, mientras que la cultura es un elemento presente constantemente y en todos ámbitos de la organización.

Blanc (2005,p.23) expresa que al enfocar el caso hacia lo cultural, despertara inquietudes en los participantes que podrán contrastar con sus contextos académicos y profesionales del día a día con mayor rapidez; mientras que el desarrollo de nuevos

¹ El nombre de la empresa ha sido modificado para proteger la identidad de la misma y la ejecución de la empresa en el mercado real, al igual encontraremos en el desarrollo del caso nombres de personas que son ficticios, sin embargo, es importante aclarar que todos los acontecimientos son reales.



productos/servicios no son roles en los que los participantes se desenvuelven todos los días.

El caso de estudio INFOFACIL: VALIDANDO LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA, CON LOS USUARIOS Y LA CULTURA, permite ilustrar (i) cómo la cultura permea la implementación de los proyectos, matizando sobre los procesos constructivos de los equipos y (ii) cómo el uso de metodologías disruptivas enfrentan al status quo y (iii) de qué manera las organizaciones empresariales y sus miembros enfrentan los retos constantes que se presentan en cuanto a crecimiento y estrategia tecnológica; permitiendo finalmente poner a prueba si la metodología Lean Startup es aplicable o no de acuerdo a los contextos culturales.



1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Analizar la aplicabilidad de la metodología Lean Startup en cualquier contexto cultural.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar los retos que generan las nuevas tecnologías de comunicación e información en los modelos de negocios.
- Evaluar el rol de la cultura organizacional como facilitador ante las dinámicas competitivas de los negocios y la forma como el recurso humano lo enfrentan.
- Ilustrar los nuevos valores agregados demandados por los usuarios y clientes que están en búsqueda de información comercial para la toma de decisiones.



2. MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico, se enfatiza en la importancia del modelo de emprendimiento Lean Startup, se describen los principios teóricos y los orígenes del modelo, ejemplarizando aspectos puntuales de alta importancia. Planteando como escenario de análisis los sucesos reales que se presentaron en la empresa Infofácil a la hora del diseño, discusión y ejecución del nuevo producto/servicio Easy-click.

2.1 Modelo De Emprendimiento Lean Startup

Fallar rápido, aprender rápido, adaptar rápido. Esa es la apuesta del modelo de emprendimiento Lean Startup, un concepto que, en la práctica posee varios años en aplicación, pero fue formalmente introducido por Eric Ries (2012), quien consolidó la teoría de este modelo en su libro "The Lean Startup"; basado en sus experiencias como emprendedor y en los casos observados en las empresas basadas en tecnología que han emergido principalmente en Silicon Valley (San Francisco, EE.UU.) y el nororiente de Estados Unidos, estructurando una serie de buenas prácticas para la creación de nuevos negocios basados en el aprendizaje validado, la experimentación y enfocado con mayor énfasis en las necesidades de los clientes más que en el producto mismo.

Esta filosofía/metodología presenta diversas ventajas: Permite el aprendizaje en acción, aprender en el camino aprovechando al máximo los recursos disponibles -que para una empresa naciente es el primer obstáculo para el crecimiento- sin distraerse en actividades e iniciativas que no siempre arrojan resultados positivos; por ejemplo, los lanzamientos. (Ries. p, 12); llevando así el emprendedor (y su equipo) a enfocarse en la experimentación y observar la respuesta de los consumidores a la propuesta valor; entendiendo las reacciones de los consumidores, el producto/servicio es modificado constantemente buscando maximizar la satisfacción y experiencia de los clientes con el producto/servicio (Ries. p, 14).



Sierra (2010), creadora de la Fundación Independízate y docente de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), explica en sus palabras: “Lean Startup, consiste en ir probando y adecuando el producto o servicio de acuerdo a lo que va mostrando el consumidor. Es decir, se van haciendo muchos planes piloto hasta llegar a lo que, efectivamente, va a terminar siendo el producto o servicio final (...) Esto significa no intentar que los clientes se adapten al producto, sino que el emprendedor acomode su oferta a ellos”.

Flickr, citado por Reyes (2012. On line. <http://mba.ameco.mobi/articulos/reportajes/lean-startup-emprender-sin-sacar-el-ojo-del-cliente>), por ejemplo, en sus orígenes era un juego en línea que, entre otras posibilidades, daba a sus usuarios la opción de compartir fotos. Al descubrir que esta alternativa tuvo una buena recepción, la firma desechó el juego y apostó sus fichas a la aplicación fotográfica que, hasta entonces, era accesoria. Otro caso es PayPal, que inicialmente era un monedero electrónico para dispositivos Palm, pero al poco tiempo se dieron cuenta que en ese mercado no existía la tracción suficiente y, en cambio, sí había espacio para idear un sistema de pagos vía web.

Esade (2012. On line. Disponible en la url: <http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/news/viewelement/286521/1/esade-entrepreneurship-expert-jan-brinckmann-joins-the-journal-of-business-venturing-board>) expresa que Jan Brinckmann, académico de ESADE Business School, en España, plantea que Lean Startup añade un punto crítico: la validación: probar si algo tiene verdaderamente una demanda antes de producirla (...) No se trata necesariamente de hacer algo barato, sino eficaz, centrándose en la optimización antes de escalar algo.

Al interior de esta metodología nace el concepto de Producto Mínimo Viable (PMV), que hace referencia a la versión básica del producto (no prototipo) a comercializar y que debe operar adecuadamente. Permite trabajar y aprender de la interacción del consumidor con el PMV, suministrando retroalimentación inmediata, y a los menores costos posibles. Así, y en contraste con el ciclo de desarrollo tradicional de productos



(creación, desarrollo, lanzamiento y esperar haber acertado), la metodología Lean Startup reduce los gastos involucrados en ese proceso al permitir el conocimiento por la vinculación directa con los consumidores.

De esta manera, Lean Startup propone cambios al clásico ciclo de desarrollo de productos por un ciclo de aprendizaje, que se basa en tres fases: 1- Construir: desarrollar PMV centrado en las hipótesis que se pretende comprobar; 2- Medir: establecer una serie de métricas con las cuales valorar las pruebas, y 3- Aprender: observando las métricas se obtiene información con la que se aprenden nuevos detalles de del negocio para seguir mejorando.

2.2 Beneficios del modelo de emprendimiento Lean Startup

America Economics (2012. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lean-startup-emprender-sin-sacar-el-ojo-del-cliente>. On line) expresa que el Lean Startup pretende mejorar la experiencia de creación y entrada de una empresa, pues no hay que olvidar que cerca del 80% de las pymes fracasan antes de los cinco años y que el 90% no tienen una vida superior a los diez años. Una de las razones es la gestión deficiente y en eso entra el hecho de que no ponen el foco en los clientes y, en vez de eso, se cierran en el producto y en acciones como los ya mencionados lanzamientos, cuyo impacto es tan cuestionable como oneroso.

De este modo, al planificar conforme este modelo se obtiene una serie de beneficios. Entre ellos, consigna Brinckmann, figuran el ahorro de costos, disminución de gastos innecesarios, inversión y riesgos inferiores. Este sistema impacta tanto a la empresa como a los consumidores. El cliente obtiene algo que necesita y que quiere, mientras que la compañía termina generando ingresos al conseguir un producto exitoso. (America Economics, 2012. P.3).



2.3 El perfil requerido del modelo de emprendimiento Lean Startup

En este contexto, vale preguntar si ¿cualquier negocio puede ser depositario de esta técnica?, En realidad Lean Startup sirve tanto en empresas nacientes como ya establecidas, pero con diferentes objetivos y dinámicas. Siempre adaptándola al entorno, la cultura y al equipo que la ponga en marcha.

Si bien, lean startup se ha dado a conocer más por los proyectos tecnológicos, en realidad aplica en cualquier emprendimiento, incluso en aquellos que no son tan innovadores; podría decirse que funciona mejor si los riesgos son más grandes, como en las áreas del mercado. (Infoautonomos. On line. <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/idea-negocio/lean-startup-producto-minimo-viable/>)

¿Cualquiera estará preparado psicológicamente para asumirla, considerando las constantes experimentación e incertidumbre? El perfil requerido es el de un carácter seguro y con los objetivos muy claros. “Alguien que es más o menos inseguro, podría desvariar o malinterpretar las respuestas de los consumidores, más que el riesgo de la metodología, está el de la persona y/o equipo.

Al estar las startups en un ambiente de gran incertidumbre, es imprescindible ser “muy flexibles” para adaptar el proyecto a las realidades del mercado, pues perseverar en una magnífica idea de negocio si no se pueden encontrar clientes dispuestos a pagar por el mismo, equivale invertir tiempo, dinero y un gran esfuerzo sin encontrar retorno alguno. Por otro lado, mientras se desarrollan los experimentos/iteraciones es posible descubrir otros segmentos de consumidores, otras oportunidades o utilidades del producto que pueden reconducir hacia el éxito. (Nubelo. El equipo, factor clave para el éxito de las startups. <http://www.nubelo.com/blog/el-equipo-factor-clave-para-el-exito-de-la-startups/>. On line).



2.4 Enseñanza: Práctica y Cultura

El emprendimiento, es hoy en día, una tendencia y una filosofía de vida. Es, además, un gran soporte para las economías. Por esto, las escuelas de negocios se han ido adaptando y muchas han alineado su oferta curricular a esta tendencia y demanda del mercado. (Reyes. 2012. On line. <http://mba.ameco.mobi/articulos/reportajes/lean-startup-emprender-sin-sacar-el-ojo-del-cliente>)

Si es una metodología sencilla, ¿por qué no es igual de exitosa en todos los casos que se aplica?, como toda metodología, es un proceso diseñado, la efectividad radica en QUIEN la aplica, en este caso en el emprendedor, cuyos retos encuentra en su contexto; en donde la cultura, tanto de la persona, como del contexto impactan la efectividad, o en el caso de emprendimientos al interior de las empresas, serán impactados por la cultura organizacional que igual es impactada por el contexto cultural en su amplitud.

Las prácticas empresariales y por ende las estrategias tecnológicas, y el desarrollo de productos a lo largo del tiempo han sido igualmente influenciadas por la cultura. Ahora bien, las elaboraciones complejas, el análisis riguroso, la parálisis por análisis, han dado paso, a una nueva generación de profesionales dispuestos a la experimentación y el aprendizaje constante en una economía globalizada, donde el conocimiento se puede extraer de infinitas fuentes, incluso la valoración del conocimiento (que se puede extraer de la experimentación y la retroalimentación de usuarios/consumidores) ha aumentado considerablemente. En ese sentido, los ejercicios lean, entiéndase lean manufacturing, lean startup, entre otros; generan retos organizacionales y “amenazan” el status quo o la cultura organizacional establecida.

El caso, plantea los retos culturales que se derivan de los retos establecidos en la estrategia tecnológica de la compañía, y en general (pues no siempre las empresas están desarrollando productos) más que en la estrategia tecnológica, los retos de



crecimiento, cambio y actualización siempre estarán impactados y retados por la cultura organizacional.

Considerando los retos culturales, los cambios en los usuarios, y los impactos en los negocios el uso cada vez mayor de las tecnologías de comunicación e información, La empresa Infofácil, se presenta un caso idóneo para ilustrar como estos diferentes escenarios (cultura, crecimiento, tecnología) están presentes e impactan tanto a las personas como los nuevos proyectos que se desarrollan al interior de la misma. En específico la introducción y mercadeo del nuevo producto Easy-click, presenta a lo largo de toda su concepción, discusión y ejecución; la interacción de los diferentes elementos descritos y como el equipo (emprendedor) de profesionales responsables del proyecto utilizando la metodología Lean Startup, superan de manera satisfactoria los retos presentados.

2.5 Cambiar la cultura organizacional

Es más difícil cambiar la cultura de una organización existente que crear una cultura en una organización nueva. Cuando en la cultura organizacional ya se ha establecido, las personas deben desaprender los viejos **valores** y conductas antes de que puedan aprender los nuevos.

Los dos elementos más importantes para crear un cambio cultural de la organización son los ejecutivos de apoyo y la formación:

Ejecutivo de apoyo: Los directivos de la organización deben apoyar el cambio cultural, más allá del apoyo verbal. Deben mostrar su **apoyo** conductual para el cambio cultural. Los ejecutivos deben liderar el cambio modificando sus propios comportamientos, extremadamente importante que los **ejecutivos** apoyen el cambio.

Todos los ejecutivos deben asumir esta posición de cambio, desde las personas de altos puestos directivos hasta los jefes de equipos. **Las** labores de la parte directiva se



verán apoyadas por los programas de formación, a los cuales de primera instancia, deberán asistir los ejecutivos antes que el resto de integrantes de la empresa.

Formación: El cambio cultural depende de un cambio de comportamiento. Los miembros de la organización deben entender claramente lo que se espera de ellos, y deben saber cómo hacer realidad las nuevas conductas, una vez que se han definido. La formación puede ser muy útil, tanto en la comunicación de **expectativas** y como en el aprendizaje de nuevas **conductas**.



3. INFOFACIL: VALIDANDO LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA, CON LOS USUARIOS Y LA CULTURA.

Con gran expectativa y emoción Juan Botero² se prepara para presentar los logros alcanzados en los últimos años en Colombia con el producto Easy-Click, y proponer a los Country Manager de la compañía en Costa Rica, Panamá, Ecuador y Brasil las estrategias de crecimiento, escalabilidad y adaptación del producto en estos países donde la compañía desarrolla operaciones.

El camino recorrido por Juan no ha sido fácil, desde un principio ha perseverado y defendido con pasión sus argumentos, propuestas y proyectos que le han permitido escalar en la empresa, aunque a veces su estilo haya ido en contra de una cultura organizacional que lleva más de 50 años. Juan es un profesional joven que como muchos es testigo de la gran publicidad y promoción que se hace al interior de las empresas sobre la importancia de los cambios, la importancia de estar a la vanguardia, innovar, etc. comunicaciones que muchas veces se desarrolla a través de seminarios, capacitaciones, actualizaciones y todas las actividades que desarrollan en las empresas para comunicar "estar a la altura de los tiempos"; sin embargo, Juan también ha sentido la frustración, resistencia y "procesos rigurosos de evaluación" a los que son sometidos los proyectos que responden a las mismas exigencias de innovación que exigen los altos niveles ejecutivos de las corporaciones.

Juan, supo construir su proyecto y lo que había comenzado como una suerte de "proyecto de fin de curso" presentado al finalizar un programa de perfeccionamiento directivo donde participaron equipos diversos y multidisciplinarios, y desde un principio logró cautivar la atención no solo de un equipo de una ciudad en particular, sino que desde el inicio cautivó a todos los asistentes al curso de perfeccionamiento, en ese

² Los nombres de personas, empresas y productos, así como las fechas han sido modificadas para proteger la identidad de los mismos y la ejecución de la empresa en el mercado real.



sentido la expectativa era de nivel nacional y sumó adeptos rápidamente. Todo esto facilitó la puesta en marcha de un plan piloto y gracias a su éxito el proyecto fue implantado en varias ciudades de Colombia, alcanzando niveles de crecimiento que lo hacían posicionarse como un proyecto prometedor y como una seria alternativa para proyectar a la compañía como una institución que está a la vanguardia, a la altura de los tiempos y que innova constantemente.

Las respuestas y argumentos que Juan prepara, no son sobre la viabilidad y beneficios sobre el producto, De hecho, Juan no prepara respuestas, Juan prepara preguntas sobre las posibilidades de adaptar el producto en estas nuevas regiones, preguntas sobre las estrategias de introducción del producto, Juan se pregunta si ¿Es el momento de entrar en esos países?

3.1 Infofácil S.A.

Infofácil S.A. nació a finales de la década de los 50's para dedicarse al negocio de los directorios telefónicos, es una de las empresas más rentables de las existentes en la estructura matricial principal. Infofácil tiene operaciones en Colombia, Brasil, México, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua y Panamá, donde suma más de 3000 empleados y distribuye anualmente más de 25 millones de ejemplares de directorios telefónicos. Desde 1996, Infofácil registró en Internet el dominio www.infopaginas.com, y desde 1997 introduce las Info-Paginas en Colombia.

De esta manera, Infofácil suministra información online a 15 países de Latinoamérica. Además del directorio nacional, cuenta con directorios locales y sectoriales, segmentados en diferentes mercados.

Infofácil se ha especializado en satisfacer las necesidades de información mediante la comunicación, manejo y comercialización de bases de datos utilizando principalmente las info-paginas y abriéndose mercado en nuevos medios de difusión: impresos y electrónicos. La compañía ha buscado diversificar su oferta informativa generando



soluciones prácticas para el desarrollo comercial a través de diferentes plataformas como Call-centers, la página web infopaginas.com, y productos de información sectoriales.

A pesar de estar presente en más medios que sólo el impreso, cerca del 80% de los ingresos de la empresa proceden actualmente de ese medio. Desde mediados de la década del 2000 la empresa ha trabajado para unificar organizacionalmente sus plataformas impresas y de internet, como forma de dar al cliente un servicio multimedia integral.

Los esfuerzos en este sentido se han enfrentado con grandes dificultades, debido a la histórica cultura de “impreso” que se vive en la empresa, generada a través de más de 50 años de liderazgo en el sector. Realidad que se ha traducido en que muchos usuarios califiquen el servicio como “anticuado”, “obsoleto”, “no existen mecanismos para medir su efectividad”, que “la marca y uso está en declive”, que “las nuevas generaciones usan Google y no los medios impresos”, entre otros comentarios.

3.2 Información en tiempo real, accesos más rápidos, Interacción amigable con Usuarios

Las tecnologías de información y comunicación y últimamente la web 2.0, han permitido que usuarios de todas las edades, géneros y la diversidad humana que se pueda considerar; puedan acceder a información que nunca antes y de ninguna otra forma hubiesen podido acceder; situación que impacta tanto la vida de las personas, la concepción del tiempo, del espacio, lo que es verdad, lo que es mentira y lo fácil o difícil con que se puede acceder a la información. En ese sentido las empresas y con especial atención las basadas en el negocio de la información observan como sus usuarios cada vez son más críticos y exigen cada vez mas de ellos, tanto en calidad, cantidad, velocidad, facilidad, accesibilidad y medición.

En la medida que se han reducido el tamaño de los dispositivos electrónicos (en especial los de comunicación) la portabilidad, movilidad y acceso en cualquier momento



y lugar están cada vez más cerca de los usuarios, sin considerar factores económicos y/o sociales; la reducción en tamaño ha venido acompañada de reducción en precios. La comunicación no solo se da por medios escritos, ni hablados; la captura y envíos de imágenes/videos (introducción de cámaras en los dispositivos) han abierto un nuevo mundo de comunicación y de industria; que en gran parte explica el uso de los códigos de barras o el éxito de empresas como Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, búsqueda por imágenes de Google, etc.

Basado en estas consideraciones Juan y sus compañeros participantes en el programa de perfeccionamiento directivo, desarrollaron un plan para incorporar tecnologías de tiempo real, accesos más rápidos e interacción amigable, llamadas también de realidad aumentada.

El principio fue un poco difícil, ya que luchar contra la cultura organizacional de infofácil no era nada sencillo, tener que eliminar las barreras que tenían al frente como los brand manager, gerente de mercadeo de los productos impresos y on line, la gerencia de país y la misma presidencia, era una tarea titánica para este grupo de emprendedores que pretendían dar solución a un problema que cada día se magnificaba en la organización y que estaba afectando año a año el resultado anual de ingresos por ventas.

El equipo sabía que para superar dichos obstáculos necesitaba una persona al interior que creyera en el proyecto y que tuviera voz y voto para impulsarlo y no dejarlo morir como muchos de los proyectos que estaban en cola en la gerencia de investigación y desarrollo y de los cuales la empresa no tenía muchas expectativas.

Fue así como el gerente de mercadeo internacional y miembro de la junta Miguel Bilardy, acogió a este grupo y creyó en sus intenciones de revitalizar el ciclo de vida del producto impreso, el cual estaba en su fase de decrecimiento.



De esta forma el equipo rápidamente acepto el reto, y se sometió a las resistencias y la evaluación rigurosa que ejercían sus superiores; y en menos de tres meses prepararon el lanzamiento y proyecto piloto en una de las ferias comerciales más importantes de Colombia.

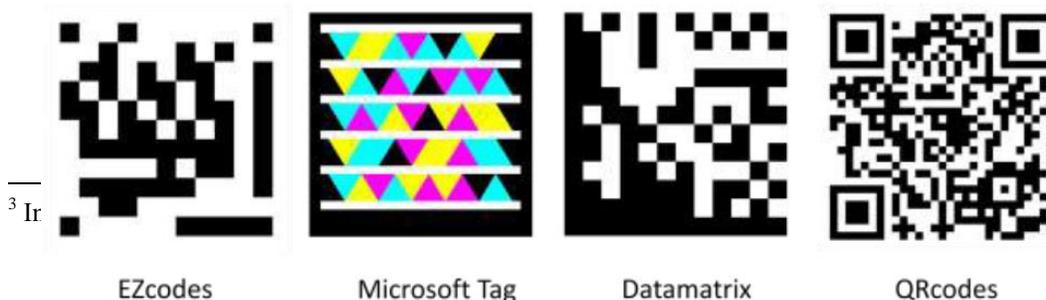
A finales de 2009, se estimó que en Colombia había cerca de cuatro millones de usuarios de smartphones, lo que significaba un crecimiento del 82% respecto al año anterior. De éstos, cerca de 720.000 tenían contrato por suscripción (acceso a internet), mientras que del resto, 1.800.000 eran contratos de postpago y el resto prepago; para Inicios de 2013 se estima que la penetración es del 25%³. A medida que bajaban los precios y se introducían cada vez más y mejores smartphones, se pensaba que los usuarios de internet móvil crecerían rápidamente en los próximos años. Con la irrupción de los smartphones, que combinan acceso a internet, GPS y cámara fotográfica, la AR estaba al alcance del gran público.

Basados en los últimos indicadores el equipo ejecuto el lanzamiento, logrando indicadores de uso y aceptación que supero por mucho los temores y expectativas del equipo liderado por Juan.

3.3 El Producto Easy-Click

El producto Easy-Click proyecta incluir en los avisos de los directorios telefónicos una imagen o código (código de barras bidimensional) que puede ser leído (Ver figura 1), con la ayuda de una aplicación de software, por la cámara del teléfono. El usuario instala de forma gratuita la aplicación de lectura (escaneo) en su teléfono, y utiliza la cámara de este para leer el código.

Figura 1. Diferentes tipos de Códigos de Barras bidimensionales





Fuente:

http://home.nyc.gov/html/sbs/nycbiz/downloads/pdf/educational/getting_started/easy_start_business_guide_spanish.pdf

Una vez reconocido el código y sin ninguna información ni uso adicional de teclado o función del teléfono, el software redirecciona al usuario hacia una función predeterminada (y que se puede cambiar en cualquier por parte del administrador del código), donde se abren al usuario distintas opciones de interacción con el anunciante.

El anunciante puede decidir qué opciones, de entre las siguientes, tendrá el usuario cuando escanee su código: Hacer/Recibir llamada telefónica, Enviar/Recibir mensaje de texto, escribir algún Correo electrónico, Crear de contacto, acceso a página web, acceso a Menú, Multi-Portadores, recibir promociones especiales, acceso a imágenes/videos, presentar mapas, enviar regalos etc. (Reyes. 2012. On line. <http://mba.ameco.mobi/articulos/reportajes/lean-startup-emprender-sin-sacar-el-ojo-del-cliente>)

El código permite ampliar las posibilidades de comunicación en tiempo real entre una empresa y sus clientes, a través de una plataforma sencilla de utilizar y con un aparato (el teléfono celular) que el cliente ya está utilizando, de manera rápida y amigable.

3.3.1 Uso

El desarrollo y construcción de los códigos para los clientes, sigue el siguiente proceso:

1. Infofácil realiza un contrato con el anunciante y le asigna un código que el cliente, puede publicar tanto en el medio impreso de infopaginas como en



cualquier otro medio de comunicación que utiliza la empresa. 2. El anunciante determina a Infofácil el tipo de información y opciones de interacción que quiere que le aparezcan a los usuarios cuando lean su código. 3. Los usuarios interesados, escanean/leen el código con la cámara de sus teléfonos móviles y reciben la información determinada. 4. Cada mes el cliente/anunciante recibe estadísticas de lectura de sus respectivos códigos.

3.4 El Reto Organizacional: Lean Start Up vs. El Análisis Riguroso (Plan de negocios)

Aunque ir hacia el sitio de los anunciantes puede hacerse con un smartphone sin necesidad de un escanear un código, es generalmente lenta, y requiere mayor esfuerzo por parte del usuario. El código es más sencillo de usar (basta con apuntar al código y tomar una foto), y el usuario es redireccionado a un texto predeterminado por el anunciante o a una plataforma que carga mucho más rápidamente.

Con la inclusión de un código, el aviso impreso deja de ser estático a convertirse en un canal de comunicación en tiempo real. Permitiendo lograr el sueño organizacional que se había planteado Infofácil hace mucho tiempo: ¿Cómo incorporar las plataformas impresas y virtuales?

Las principales observaciones radicaban en que no había una clara definición del producto que se iba a ofrecer. En Colombia ya se estaban utilizando algunas aplicaciones de realidad aumentada con base en códigos, pero ninguna de ellas resultaba completamente convincente.

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la innovación en empresas con gran trayectoria y con una cultura establecida es ¿Como la innovación se hace compatible, viable y como apoya el crecimiento y sostenimiento de la cultura organizacional?



(Reyes. 2012. On line. <http://mba.ameco.mobi/articulos/reportajes/lean-startup-emprender-sin-sacar-el-ojo-del-cliente>)

En ese sentido, el modelo de negocio en el que se basaría Easy-Click no estaba claro. ¿Debían cobrar por la elaboración del código, ofrecerlo gratis y cobrar por el tráfico generado? ¿Una combinación de ambos? ¿Debía ser el producto un centro de beneficios o simplemente volverse un producto accesorio del impreso que se vendería conjuntamente, y ser gestionado como centro de costos? ¿Qué pasaría si los clientes pedían sólo el servicio del código para incorporarlo por ejemplo en anuncios de prensa o documentos propios?

Ante estas observaciones Juan y su equipo sentía que eran más los obstáculos, que soluciones que se levantaban por parte de sus superiores. Ante esta situación Juan Botero decidió aplicar principios de una nueva filosofía de la que poco se sabía en Colombia para 2010 pero que en la región más emprendedora e innovadora del mundo (Silicon Valley) ya estaba dando frutos: **Lean Start Up**⁴.

Juan, propuso que antes de sentarse a responder cuestionamientos, prefería que los potenciales usuarios lo ayudaran a evidenciar las respuestas y apostó su posición laboral contra los resultados que emergieran de desarrollar su Minimum Viable Product en la ciudad de Medellín, mediante un piloto comercial, entre la tercera y cuarta semana de mayo de 2010.

Preguntas relacionadas con el aumento de centímetros contratados, consideraciones sobre incremento de espacio sin cargo, precio que debía ponerse al servicio, venderlo al costo, aumentar el valor del producto impreso, presentarlo como un producto independiente. Introducir a precio bajo para aumentar penetración en un mercado virgen, o abordar un sector Premium y cobrarlo más caro.

⁴ Ries, E. Lean Start Up. theleanstartup.com



3.5 Aspectos técnicos y de Uso: Asumir y no preguntarle al usuario

Ante la exigencia de proyectar ganancias o pérdidas para que aprobaran la continuación del proyecto, se decidió que el código se comercializaría como un producto independiente, con un precio de \$ 480.000 anuales, sin costo variable de consulta. Se estimó que los costos anuales directos del proyecto serían de aproximadamente \$ 100.000.000.

Los elementos clave para definir con qué proveedor de código se asociaría y sobre las pruebas técnicas estaban en responder ¿Qué fiabilidad daban cada uno de los proveedores? ¿Todos los smartphones son capaces de leer todos los códigos, o hay algunos más fiables que otros? Algunos de los proveedores eran empresas globales como Microsoft, mientras que otros eran Datamatrix, QRcodes, y ScanBuy. Otro aspecto a considerar era el tamaño mínimo que debía tener el código para ser leído con calidad. Algunos proveedores requerían que los códigos fueran de mayor tamaño, lo que afectaba el precio final al que Infofácil debería venderse. Otros requerían que la impresión del código fuera a color, lo que podía dar lugar a dificultades de lectura por el tipo de impresión y papel que se utiliza para las Páginas Amarillas.

Por otro lado, no todos los teléfonos tenían la misma resolución, y eso llevaba a que hubiera tipos de código que frecuentemente daban errores si no eran leídos mediante un teléfono de última generación. Eso llevaría que muchos potenciales usuarios del código no pudieran acceder a la página del cliente, lo que generaría quejas por parte de los clientes y frustración por parte de los usuarios.

Las dificultades técnicas y las pruebas eran costosas y no estaban contempladas en el proyecto inicial, creando frustración y a veces incertidumbre en el futuro del proyecto. Como resultado de estas pruebas se definió que el tamaño mínimo que debía tener un aviso para que en él quepa un código que pueda ser leído fiablemente, debía de ser de 5 cms. Se decidió que el público inicial del producto debían ser los clientes actuales con espacios mayores a 5 cms. Con frecuencia se planteaban demoras y la escasez de



recursos era evidente y a pesar de haber definido al inicio del trabajo una serie de etapas y plazos muy concretos, pronto fue evidente que la fecha inicial de lanzamiento había sido demasiado optimista, y que los obstáculos eran mucho más grandes de lo que se había pensado. Esto generaba tensiones que había que resolver con tacto y abundantes negociaciones.

3.6 ¿Qué es Lean StarUp?

Lean Starup es una metodología basada en los principio de manufactura “lean” (esbelta) de Toyota propuesta para desarrollar empresas, productos y servicios consolidada en 2011 por Eric Ries en su libro *The Lean Start Up*. El autor, basado en sus experiencias trabajando en varias compañías emergentes de Estados Unidos y bajo la mentoría de Steve Blank⁵; destaca en su libro, que las empresas pueden acortar el ciclo del desarrollo de sus productos adoptando la combinación negocio-teoría-acción orientada a la experimentación, lanzamiento, falla y aprendizaje. Consolidado en aprendizaje validado, propone fuertemente fallar, aprender constantemente y adaptar; entre más rápido se falla, más rápido se aprende, más rápido se adapta, practicando siempre la comunicación con los consumidores en todas las etapas del desarrollo del producto, desde la concepción de la idea hasta el lanzamiento, Eric Ries promueve acción antes que parálisis por análisis.

3.6.1 Hablando con los usuarios

Juan y su equipo planearon hacer un tanteo comercial con los clientes más fieles del producto impreso en la ciudad de Medellín, de modo que el acceso a la presentación del producto Easy-Click fuera más efectivo y pudiéramos tener una respuesta rápida a los pro y contra del producto y de esta forma ir ajustándolo según las necesidades de los anunciantes; fue así como se preparo un prototipo del producto en una versión de los avisos publicitarios de cada clientes y se le hizo una demostración de las ventajas

⁵ Steve Blank, enseña en la Fundación Nacional de Ciencias en Estados Unidos, es profesor asociado en la Universidad Stanford, investigador principal en la Universidad de California, recinto Berkeley y en la Universidad de Columbia. Ha participado en 8 empresas emergentes de alta tecnología tanto como cofundador como empleado.



que podía tener la inclusión de Easy-Click en su pauta y que pasaría de ser una aviso estático a un aviso totalmente dinámico, donde podía llegar a un nivel de usuarios mucho mayor que el actual y mejor aun, podía tener retroalimentación estadística en tiempo real de su inversión.

Las respuesta de los clientes en 3 días de trabajo agotador fueron las esperadas, los clientes se mostraron entusiasmados y a la vez se recogieron sugerencias de adaptabilidad y uso que permitirían fortalecer la propuesta de valor para la segunda fase de experimentación.

A medida que el proyecto avanzaba, otras unidades empresariales de la matriz comenzaron a interesarse por la tecnología, con lo que el proyecto comenzó a tener mayor visibilidad dentro de la organización. Esto hizo que el equipo recibiera mensajes de ánimo desde varias partes del grupo, pero también les llegaban señales de escepticismo sobre las verdaderas posibilidades del proyecto de volverse una realidad de impacto.

3.6.2 El Lanzamiento, Prueba piloto y la verdad extraída de los usuarios

Superando los obstáculos y la resistencia organizacional, Juan lanzo el producto en una de las ferias de moda más importante del país “Colombia Moda”; se colocó un stand brandeado con la marca “EASY-CLICK”, se dotó a cada miembro del equipo con Smartphone con plan de datos para que hicieran demostraciones en toda la feria, se contrataron modelos que invitaban a los participantes a que escanearan sus camisetas y participaran en sorteos de premios como portátiles, celulares y demás, cada stand de la feria tenía un código Easy-Click con la información básica de su empresa, en fin se hizo una logística ganadora, que le permitiría al equipo conocer y medir el impacto de su producto.

La propuesta de valor fue un éxito, las personas vieron la gran innovación y posibles usos para sus negocios, finalizando el último día de la feria logramos recoger



estadísticas de uso impensables, el producto fue usado más de 100 mil veces con cerca de 1 millón de personas en tráfico, aproximadamente.

La euforia de los usuarios fue alarmante, los niveles de tráfico se elevaron a niveles insospechados y Juan pudo confirmar su mayor ideal. Diseñar, Construir, Proponer y Probar. Dejando de lado la visión de buscar las respuestas al interior de las organizaciones. No Discutir sobre lo que no sabemos, mejor probar y preguntar en donde estas las preguntas y las respuestas a todo: Los usuarios.

3.6.3 Expansión

Una vez conocidos los resultados en el lanzamiento y prueba piloto desarrollados a mediados de 2010. El equipo ejecutivo de Infofácil S.A. decidió lanzar el producto en las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla; ciudades con mayor número de habitantes, mejores niveles de incorporación de tecnologías, mayor presencia de la compañía y mayor uso de smartphones.

Los resultados de venta y uso no dieron espera para ampliar información crítica sobre el éxito del proyecto:

- Aunque el producto se ofreció a lo largo del portafolio de clientes de la empresa; la mayor aceptación del producto se dio en las Pequeñas y medianas empresas (Pymes), pues el producto les permitía desarrollar una estrategia de presencia virtual que antes no podían desarrollar por los costos de inversión, no tenían estrategias de mercadeo virtual clara hacia sus clientes, mientras que las grandes empresas ya contaban con equipos y plataformas propias para acercar a sus clientes mediante canales virtuales.
- Los usuarios calificaban el servicio como una facilidad en la búsqueda móvil, aspecto que alertó a la empresa, sobre la tendencia del mercado y hacia donde se estaban moviendo los usuarios, de menos localizaciones fijas hacia movilidad



constante, lo que estaba impactando seriamente el uso de los directorios telefónicos y probablemente mostraba los nuevos caminos a seguir por la compañía.

- Las personas que mayormente accedían a través que Easy-Click eran personas mayores a 35 años, debido a la capacidad para adquirir equipos tecnológicos de comunicación de gama alta, y capacidad para pagar planes telefónicos que incluyen datos. Dando esto una clara información sobre el uso y la comunicación que debían emitir las pymes que adquirirían el producto.

Para el año 2012 el producto alcanzo niveles de crecimiento del 82%, la compañía decidió entrar en ciudades intermedias como Cartagena y Pereira.

Más allá de los resultados económicos de corto plazo, La compañía estaba segura que el producto permitiría revitalizar el ciclo de vida de los directorios telefónicos, ofreciéndolos como una plataforma impresa e interactiva. Por otro lado, la compañía observó una gran oportunidad de negocios no solo con el producto Easy-Click, sino que le permitía ofrecerse como un Community Manager⁶ para aquellas PyMes que no podían tener un equipo propio para monitorear su presencia en la web, pero que igual les interesa hacer presencia en los espacios donde compiten con grandes compañías; servicio que proyectaba una relación de largo de plazo con sus clientes, además de garantizar la venta de los directorios y el producto Easy-Click.

3.7 ¿Internacionalización y Actualización?

La propuesta de Juan Botero en 2010 definitivamente fue una gran innovación para la empresa; se logro lo que tanto esperaban los directivos de la empresa y era revitalizar el ciclo de vida del directorio telefónico interactuando con una plataforma tecnológica; 3 años después sigue siendo una gran oportunidad de crecimiento tanto en Colombia como en las otras regiones donde la empresa desarrolla operaciones.

⁶ Community Manager o Gerente de Comunidad, es un nuevo rol profesional que ha emergido de la necesidad empresarial de ejercer una presencia corporativa en las redes sociales guiada de manera profesional y estratégica.



Pero la competencia no se limita a las regiones y si los productos son impresos o virtuales, hoy en día la empresa se enfrentara a plataformas que de igual manera se ofrecen como alternativas para PyMes para atraer, retener y acceder a sus clientes a través de mecanismos virtuales como Groupon, u otras plataformas que ofrecen gratis la elaboración de QR codes.

Más aun, el mercado de smartphones tiene un gran potencial de crecimiento, y la gran batalla se libra en los sistemas operativos. Tendrá Infofácil la capacidad de adaptarse a los cambios que se den en los mercados de la tecnología móvil. ¿Qué impacto tendrían las *Google glass* para productos como Easy-Click?

Las preguntas que en este momento rondan la mente de Juan son, entre otras:

¿Debe la compañía replicar el proceso de introducción que siguió en Colombia?

¿Qué variaciones de producto / estrategia debe ejercer en cada país?

¿Cada país tendrá estrategias distintas?

¿Se arriesgaran los Country Manager con este nuevo producto?

¿Jugara la cultura (organizacional en cada país, o la cultura de cada país, o ambas) un rol importante?

¿Así como en Colombia, habrán diferencias intrarregionales en los países que queremos explorar?

¿Qué otras preguntas debo considerar Juan?

Hoy Juan Botero, no solo juega su vida profesional, sino que en la medida que el proyecto tenga se exponga a nivel internacional, se juega el prestigio de más de 50 años de la empresa.



4. CONCLUSIONES

Considerando los retos culturales, los cambios en los usuarios, y los impactos en los negocios el uso cada vez mayor de las tecnologías de comunicación e información, La empresa Infofácil, es un caso idóneo para ilustrar cómo las diferentes dinámicas de la cultura, las necesidades de crecimiento y el impacto de la tecnología, están presentes tanto en los niveles personales, profesionales, organizacionales y en los nuevos proyectos que se desarrollan al interior de las empresas. En específico la introducción y mercadeo del nuevo producto Easy-click, presenta a lo largo de toda su concepción, discusión y ejecución; la interacción de los diferentes elementos descritos y cómo el equipo (emprendedor) de profesionales responsables del proyecto utilizando la metodología Lean Startup, superan de manera satisfactoria los retos presentados y se plantean retos cada vez más ambiciosos.

De esa manera Lean Startup es una metodología innovadora a la hora de aplicar la innovación, poniendo en interrogante la tradicional metodología de diseño de productos, prototipos, y los planes de negocios; que al implementarse de manera rápida con iteraciones constantes, permite además identificar en la cultura como elemento presente constantemente y en todos ámbitos de la organización.

Lean Startup si aplica en todos los proyectos. La búsqueda de información y la conversación constante con el mercado siempre brindaran los mejores insumos para adaptar los productos/servicios y conservar la vigencia de la empresa en el mercado. La clave radica, en la constancia (velocidad) de la comunicación, y como esta información se traduce en cambios, adaptación, actualización de los productos/servicios para atender los cambios del mercado. La comunicación (no necesariamente la captura de datos) lo es todo, es el insumo que le permitirá a la organización tomar decisiones ajustadas a lo que suceda en los mercados. En la medida que los cambios tecnológicos están acelerando los ciclos de cambios en los mercados, llevan entre otras consecuencias que las empresas aceleren sus procesos de comunicación y entendimiento de sus clientes/consumidores para así atenderlos de la mejor manera;



esto entre otras razones explica que cada vez organizaciones empresariales de todo tipo, tamaño y naturaleza aumente y presten especial atención a las redes sociales.

Sin importar el reto organizacional que se enfrente, la comunicación y entendimiento de los implicados es una estrategia sencilla y efectiva que rinde frutos rápidamente; el reto radica en la interpretación de esa “conversación” y la velocidad con que se implemente lo interpretado. Para el caso de Infofácil, podría decirse que los dilemas y el análisis riguroso al que fue sometido el proyecto Easy-Click colocaron en riesgo la salida del producto a tiempo en el mercado, sin embargo fue una lección para la cultura organizacional de la misma, la cual cambio después de 50 años de tradición y hoy día trabaja en cómo desarrollar más innovaciones aprendiendo de los usuarios y desarrollando desde el interior de la misma equipos que se dediquen a la experimentación en el terreno donde están las verdaderas necesidades: el mercado



REFERENCIAS

Susana Sierra. (2010). creadora de la Fundación Independízate y docente de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)

Ries Eric (2012).El método de Lean Startup. Deusto s.a. Ediciones. Madrid

Blank, E. (2005). The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. Cafepress.com

Blank, E. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review, May 2013.

Blank, E. and Dorf, B. (2012). The startup owner´s manual. K&S Ranch.

Hofstede, G. The business of international business is culture. International business review, Marzo 1994, Vol 3, p 1 -14.

Lagomarsino, R. Innovación en Océanos azules. INALDE, Agosto 2010.

Ogliastri, E. (1998). El método de casos. Serie cartillas para el docente ICESI. Publicaciones del CREA. Cali, Colombia.

Osterwalder A., Pigneur Y., et al, (2010) Business model generation. Wiley.

Ries, E. (2011). The lean startup. Crown Business.

DISPONIBLE EN INTERNET

Reyes. Claudio (2012). On line, disponible en la url:

<http://mba.ameco.mobi/articulos/reportajes/lean-startup-emprender-sin-sacar-el-ojo-del-cliente>. Consultado el 15 de Agosto de 2013.



ESADE. <http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/news/viewelement/286521/1/esade-entrepreneurship-expert-jan-brinckmann-joins-the-journal-of-business-venturing-board>.

AMERICA ECONOMIA. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lean-startup-emprender-sin-sacar-el-ojo-del-cliente>

Ries, E. Lean Start Up. theleanstartup.com

Steve Blank, enseña en la Fundación Nacional de Ciencias en Estados Unidos, es profesor asociado en la Universidad Stanford, investigador principal en la Universidad de California, recinto Berkeley y en la Universidad de Columbia. Ha participado en 8 empresas emergentes de alta tecnología tanto como cofundador como empleado.

Community Manager o Gerente de Comunidad, es un nuevo rol profesional que ha emergido de la necesidad empresarial de ejercer una presencia corporativa en las redes sociales guiada de manera profesional y estratégica.



ANEXOS

Lean Start Up: Entre la Cultura y la Estrategia Tecnológica.

-Guía para el Profesor-

1. Objetivo pedagógico del caso

1.1. Síntesis

Considerando los retos culturales, los cambios en los usuarios, y los impactos en los negocios el uso cada vez mayor de las tecnologías de comunicación e información, La empresa Infofácil, se presenta como un caso idóneo para ilustrar cómo las diferentes dinámicas de la cultura, las necesidades de crecimiento y el impacto de la tecnología, están presentes tanto en los niveles personales, profesionales, organizacionales y en los nuevos proyectos que se desarrollan al interior de las empresas. En específico la introducción y mercadeo del nuevo producto Easy-click, presenta a lo largo de toda su concepción, discusión y ejecución; la interacción de los diferentes elementos descritos y cómo el equipo (emprendedor) de profesionales responsables del proyecto utilizando la metodología Lean Startup, superan de manera satisfactoria los retos presentados y se plantean retos cada vez más ambiciosos.

De esa manera Lean Startup es una metodología innovadora a la hora de aplicar la innovación, poniendo en interrogante la tradicional metodología de diseño de productos, prototipos, y los planes de negocios.

Es importante, durante el desarrollo del caso, enfocarse en la cultura más que en lean startup, pues en realidad lean startup en el fondo es una metodología que emerge de una cultura de experimentación; además que no en todas las organizaciones se desarrollan nuevos productos/servicios constantemente, mientras que la cultura es un elemento presente constantemente y en todos ámbitos de la organización. Al enfocar el caso hacia lo cultural, despertara inquietudes en los participantes que podrán contrastar con sus contextos académicos y profesionales del día a día con mayor rapidez;



mientras que el desarrollo de nuevos productos/servicios no son roles en los que los participantes se desenvuelven todos los días.

1.2. Área temática y temas relacionados

Planeación estratégica.

Desarrollo de productos.

Tecnologías de información y comunicación.

Gerencia cultural.

Cambio Organizacional.

1.3. Objetivos de enseñanza

- Identificar los diferentes escenarios que plantea la incorporación de nuevas tecnologías en el modelo de negocio.
- Evaluar la postura (cultura) organizacional ante la dinámica de las fuerzas competitivas propias de negocio.
- Ilustrar los nuevos valores agregados demandados por los usuarios y clientes que están en búsqueda de información comercial para la toma de decisiones.

2. Método de análisis de clase

2.1. Materiales auxiliares.

Para la utilización del caso, el autor no sugiere materiales adicionales de manera específica. Sin embargo, invita al instructor que integre ejemplos de pequeñas empresas recientemente creadas en su contexto/región geográfica que puedan ayudar a la asimilación de los principios conceptuales planteados en el caso. De manera opcional el instructor puede integrar el caso *Innovación en Océanos azules* que presenta (bajo la metodología de caso de estudio) una etapa previa del mismo proyecto estudiado en el presente caso.

2.2. Tiempos planeados.



El caso puede ser discutido dentro de los tiempos normales en que se desarrolla una clase de administración de empresas. Se sugiere como ambientación del tema y con el objetivo de generar una discusión que genere precedentes, desarrollar una discusión previa sobre las estrategias tradicionales (discutidas dentro del currículo de enseñanza o conceptos previos de los estudiantes) para la introducción de nuevos productos empresas, la creación de nuevas empresas, para luego contrastar con lo ejecutar el protagonista del caso. Después de leer el caso, se sugiere que se reflexione el caso entre parejas, para luego continuar con la sesión plenaria dirigida por el docente.

2.3. Plan de Pizarrón.

Dividir el tablero en 5 secciones, como se muestra en la siguiente imagen.

Tabla 1. Plan de pizarron

A	B	C
D		E

- A. En la 1ra sesión registrar la discusión previa las estrategias tradicionales (discutidas dentro del currículo de enseñanza o conceptos previos de los estudiantes) para la introducción de nuevos productos en las empresas, la empresas.

- B. Estimulando la participación de los estudiantes, registrar un relato de los pasos seguidos por el protagonista del caso para el lanzamiento del nuevo producto.



- C. Resaltar diferencias y coincidencias entre lo registrado en la columna A y B. buscando que los participantes argumenten sus planteamientos, introduciendo algunas preguntas retantes y estimulando el debate.

- D. Escribir las preguntas detonantes relacionadas a la introducción del nuevo producto Easy-Click con sus respectivas conclusiones.

- E. Escribir las preguntas detonantes relacionadas a los retos culturales de la introducción de nuevos productos con sus respectivas conclusiones.

2.4. *Lecturas sugeridas.*

Blank, E. (2005). The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. Cafepress.com

Blank, E. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review, May 2013.

Blank, E. and Dorf, B. (2012). The startup owner's manual. K&S Ranch.

Hofstede, G. The business of international business is culture. International business review, Marzo 1994, Vol 3, p 1 -14.

Lagomarsino, R. Innovación en Océanos azules. INALDE, Agosto 2010.

Ogliastri, E. (1998). El método de casos. Serie cartillas para el docente ICESI. Publicaciones del CREA. Cali, Colombia.

Osterwalder A., Pigneur Y., et al, (2010) Business model generation. Wiley.

Ries, E. (2011). The lean startup. Crown Business



3. Preguntas de Discusión

¿Por qué Juan prepara preguntas y no respuestas? (Producto).

¿Porque es importante conservar lo construido en el tiempo por las compañías?
(Cultura).

¿A que se deben las resistencias de los superiores, si ellos también en algún momento introdujeron cambios disruptivos en sus tiempos? (Cultura).

¿Aplica Lean Startup en todos los proyectos? (Producto).

¿Cuál es la importancia de hablar con los usuarios? (Producto).

¿Para la introducción del producto Easy-Click en las nuevas regiones, utilizaría usted un plan piloto (como Juan) o por el contrario prepararía un lanzamiento nacional, Argumente?

¿Cuáles son los retos de crecimiento y adaptación se identifican, en la estrategia de expansión en Latinoamérica? (Cultura).

¿Cuáles regiones cree usted serán más exitosas y cuales menos?, ¿Por qué?

4. Alternativas de solución probable

Aunque el objetivo de la reunión con los country managers de Costa Rica, Panamá, Ecuador y Brasil es presentar el producto y la introducción del producto Easy-Click en estas regiones; el enfoque que Juan Botero ha venido utilizando (comunicación y adaptación constante antes que imponer) utilizando preguntas que motiven la discusión, apertura y el descubrimiento de información que permita conocer mucho más las percepciones de los clientes/usuarios (en este caso los country managers son la mejor fuente de información de lo que sucede en cada una de sus regiones, reconociendo que entre ellas, subyacen diferencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas y culturales y que se manifiestan en el consumo/uso de los productos de tecnología. En ese sentido, conservar la actitud de apertura y aprendizaje constante en la información



emitida por parte de los consumidores/usuarios es la mejor estrategia para introducir el producto en las nuevas regiones.

Latinoamérica es una de las regiones con mayores disparidades socioeconómicas tanto a nivel intrarregional, como intra-país; en ese sentido, la venta, promoción, distribución, comercialización, presentación, uso y consumo puede variar ampliamente; por lo tanto, la introducción de nuevos productos/servicios se somete a tales realidades, mas aun cuando son productos que incorporan nuevas tecnologías de comunicación, presentando grandes retos en algunas regiones y en otras altas oportunidades de crecimiento.

La imagen corporativa, los valores que esta representa y el reconocimiento del mercado son activos intangibles de gran valor para las empresas, convirtiéndose en sinónimo de calidad, seriedad, garantía y servicio para los clientes; en ese sentido la cultura organizacional busca perpetuarse (en el buen sentido) para seguir conservando y proyectando sus valores corporativos que han sido exitosos en el pasado y que se “cree” garantizará el futuro de la empresa. De esta manera, los miembros de la organización que posean mayor experiencia y recorrido en la empresa, buscaran “defender” la conservación y “respeto” de estos valores corporativos, “protegiendo que no se impacten” por las nuevas iniciativas; llevando a las organizaciones y sus equipos a moverse entre los escenarios de la innovación tecnológica sin afectar los valores corporativos.

Lean Startup si aplica en todos los proyectos. La búsqueda de información y la conversación constante con el mercado siempre brindaran los mejores insumos para adaptar los productos/servicios y conservar la vigencia de la empresa en el mercado. La clave radica, en la constancia (velocidad) de la comunicación, y como esta información se traduce en cambios, adaptación, actualización de los productos/servicios para atender los cambios del mercado.

La comunicación (no necesariamente la captura de datos) lo es todo, es el insumo que le permitirá a la organización tomar decisiones ajustadas a lo que suceda en los



mercados. En la medida que los cambios tecnológicos están acelerando los ciclos de cambios en los mercados, llevan entre otras consecuencias que las empresas aceleren sus procesos de comunicación y entendimiento de sus clientes/consumidores para así atenderlos de la mejor manera; esto entre otras razones explica que cada vez organizaciones empresariales de todo tipo, tamaño y naturaleza aumente y presten especial atención a las redes sociales.

5. Análisis del Problema por parte del autor

Sin importar el reto organizacional que se enfrente, ya sea de carácter cultural, tecnológico, recursos humanos, legales u operativos; la comunicación y entendimiento de los implicados es una estrategia sencilla y efectiva que rinde frutos rápidamente; el reto radica en la interpretación de esa “conversación” y la velocidad con que se implemente lo interpretado. Para el caso de Infofácil, podría decirse que los dilemas y el análisis riguroso al que fue sometido el proyecto Easy-Click por poco evitan la salida del producto a tiempo en el mercado, y la historia registrada en este caso, hubiese sido totalmente distinta. Hoy en día el elemento “**ventana tiempo**” sea convertido en un factor decisivo entre el éxito o fracaso de un proyecto y la inversión detrás del mismo.

Las elaboraciones complejas, el análisis riguroso, la parálisis por análisis, han dado paso, a una nueva generación de profesionales dispuestos a la experimentación y el aprendizaje constante; hoy el conocimiento se puede extraer de infinitas fuentes, incluso la valoración del conocimiento que se puede extraer de la experimentación y la retroalimentación de usuarios/consumidores ha aumentado considerablemente. En ese sentido, los ejercicios lean, entiéndase lean manufacturing, lean startup, entre otros básicamente, promueven el principio: Entre más sencillo de entender, mejor (aclarando que es desde el punto de vista del cliente, no necesariamente desde el punto de vista de producción).

La construcción de prototipos, proyectos pilotos, minimum viable products, todos estos términos sinónimos, básicamente conllevan a ubicar a los



usuarios/consumidores a que también experimenten la propuesta (nuevo producto/servicio); colocándolo al principio de la ecuación y no al final; colocando el aprendizaje al principio y no al final; menos inversión al principio, evitando el “análisis riguroso” y las “complejas elaboraciones” y los grandes inversiones/costos que estos implican; estos términos apoyan a colocar al principio de la ecuación, la experimentación como fuente de conocimiento.

6. Epilogo

Aunque haber liderado la expansión del producto en las 4 regiones mencionadas le dejó incalculables aprendizajes en cuanto a gerencia cultural y los retos que estos plantean en la introducción de nuevas tecnologías (no solo de comunicación, sino también de producción, transporte, etc.) y el impacto en los cambios organizaciones.; Juan Botero también sintió un gran desgaste por los obstáculos enfrentados durante el proceso de venta interna del proyecto con sus superiores. Juan se retiró con los mejores resultados y logros en la organización, y hoy (2013) además de trabajar en el “afinación” del Minimum Viable Product de un proyecto que está emprendiendo, Juan también asesora a “construir conversaciones” con sus clientes para Startups internacionales (no solo de tecnologías) interesadas en ingresar al mercado latinoamericano y adaptar sus propuestas de valor.



ANEXO 2 EJEMPLOS DE CODIGOS 2D O BIDIMENSIONALES

EN YENI TEKNOLOJİ DERİŞİ

LOG

www.log.com.tr

TÜRKİYE'DE İLK KEZ!

NOKIA 5930 SAMSUNG S7330 HTC T1000-99 SAMSUNG S5600

DÜNYANIN EN BÜYÜK TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ FUARI CES 2009'UN EN YENİ CİHAZLARI

SABİHLARA HİÇBİR OYUN OYANIRIZ

OYUN ÖZEL

OYUN AKSESUARLARI
OYUN İNCELEMELERİ
DURACELL İLE 10 KAT OYUN KATTI

STREET FIGHTER IV
RESIDENT EVIL 5
KILLZONE 2
MIRROR'S EDGE
PLAYSTATION HOME
GUITAR HERO: WORLD TOUR

YEŞİL TEKNOLOJİ ÇEVRECİ ÜRÜNLER

Second City, Toronto Maple Leafs Hockey Club and Wild Water Kingdom.

I would highly encourage all of Ontario's instructors to come out to Next Year's Snowfest. It's a fantastic way to wrap your season with fun events and great people. Thanks to @laura and all of her wonderful students who worked to make Snowfest such a huge success. @ -Laura Sabeheli @CSA3 @CSCF

Scan this code to view gifts or download free apps at 2dcode.com on your mobile phone

it's always perfect.

bolle

Bolle Modulator "photochromic lens technology" automatically adjusts in any light condition. Available in Nova, Monarch and Nebula. bolle.com

FALL 2009 SKIPO 9

skitip

STEERING WITH YOUR LOWER BODY

It is one of our core competencies. It's also the key ingredient to making effective, efficient short radius turns.

For short radius turns we want to allow the lower body to do the work. Involving too much upper body is far less efficient, making it difficult to release the edges early enough to create an early platform in the new turn.

Here is a simple drill you can use to help isolate the upper and lower body segments:

To start place the hands on the hip as the skier does in image 1. This allows us to be aware of how much hip rotation (torque) is taking place. The goal is to minimize the amount of hip involvement to allow the edges to turn inside the hip socket.

Notice how in images 2 and 3 the skier is able to remain centered without their arms being stretched out and seeking balance. The skier is able to maintain balance over their downhill ski and steer with their legs as they finish the turn, as you can see in image 4. When the skier starts the new turn, in image 5, they are centered over their ski and allow the turning effort to come from the legs.

Begin by practicing this approach on gentle terrain and moderate speeds. Gradually increase the steepness of the slope and speed.

you are training it with. Eventually you will develop grip earlier in the turn and improve on economizing the effort you will need to make athletic short radius turns. Happy Skiing!

Scan this code to watch the video of this tip on your mobile phone.

Sandy Godwin
CSSA PCP Coordinator, Ontario
CSSA Level 1 Program Coordinator, Ontario

HOLIDAY 2009 SKIPO 11



ANEXO 3
EJEMPLOS QR CODE DINAMICO (DESCARGAR LA APLICACIÓN EN EL
SMARTPHONE PARA VER EJEMPLO)

