

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**MODELO DE DESARROLLO DE INICIATIVAS
EN LA INDUSTRIA DIGITAL**

TRABAJO DE GRADO

**MARÍA CAMILA RONCERÍA SÁNCHEZ
NICOLÁS PIÑEROS PINZÓN**

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**MODELO DE DESARROLLO DE INICIATIVAS
EN LA INDUSTRIA DIGITAL**

TRABAJO DE GRADO

**MARÍA CAMILA RONCERÍA SÁNCHEZ
NICOLÁS PIÑEROS PINZÓN**

**TUTOR:
JUAN CARLOS TAFUR HERNÁNDEZ**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

BOGOTÁ D.C.

2015

DEDICATORIA

“A nuestros Padres...”

AGRADECIMIENTO

“A nuestro Tutor Juan Carlos Tafur, a la Facultad de Innovación y Emprendimiento de la Universidad del Rosario, a los Artic Monkeys y The Kooks por sacarnos de nuestros momentos de bloqueo mental... Un millón de gracias.”

CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN	4
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Justificación	9
1.3. Objetivos del proyecto	11
1.3.1. Objetivo general	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	12
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	13
3. MARCO METODOLÓGICO	25
4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	28
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	38

INDICE DE TABLAS

Figura 1. Diagrama de nueve bloques para ilustrar el modelo de negocio Skype	19
Figura 2. Cadena de Valor al tipo de estudio de la investigación.....	26
Figura 3. Ilustración del modelo de los 4 pasos para la Epifanía	29

GLOSARIO

TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones): “Consiste en el hardware, software, redes y medios para la recolección, almacenamiento, procesamiento, transmisión y presentación de información (voz, datos, texto, imágenes), así como servicios relacionados. Las TIC pueden dividirse en ICI y de TI” (Banco Mundial, 2013)

MINTIC: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. “El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según la Ley 1341 o Ley de TIC, es la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Dentro de sus funciones está incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y a sus beneficios.” (MINTIC, 2015)

CCB (Cámara de Comercio de Bogotá): Es una entidad privada sin ánimo de lucro que busca construir una Bogotá - Región sostenible a largo plazo, promoviendo el aumento de la prosperidad de sus habitantes, a partir de servicios que apoyen las capacidades y que mejoren el entorno para los negocios con incidencia en la política pública. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013)

INDUSTRIA CULTURAL: Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial. (UNESCO, 2014)

MYPIME: Según la Ley 905 de 2004 decretada por el Congreso de la República: Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1) Mediana Empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores. b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2) Pequeña Empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3) Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores. b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Artículo 2)

(Alcaldía de Bogotá, 2004)

PLAN VIVE DIGITAL: “Es el plan de tecnología en Colombia del plan de gobierno Juan Manuel Santos (2010 – 2014), que busca que el país de un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional” (Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación, 2010)

UNESCO: La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Se fundó el 16 de noviembre de 1945 con el objetivo de contribuir a la paz y a la seguridad en el mundo mediante la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones. (UNESCO, 2014)

TECNOLOGÍA: “La Tecnología se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles.” (Plataforma Estatal de Asociaciones del Profesorado de Tecnología , 2013)

INTERNET (*International Network of Computers*): “Es un neologismo que significa red informática descentralizada de alcance global. Se trata de un sistema de redes informática interconectadas mediante distintos medios de conexión. Internet ofrece una gran diversidad de servicios y recursos, por ejemplo el acceso a plataformas digitales.” (Significados, 2013)

SOFTWARE: “Software es un término informático que hace referencia a un programa o conjunto de programas de cómputo que incluye datos, procedimientos y pautas y que permite realizar distintas tareas en un sistema informático. Comúnmente se utiliza este término para referirse de una forma muy genérica a los programas de un dispositivo informático.” (Significados, 2013)

APLICACIÓN (o Programa Informático): “Es una aplicación de software o programa informático que se instala en dispositivos informáticos, móviles o tablets para ayudar al usuario a llevar a cabo o facilitar una labor concreta, ya sea de carácter profesional o de ocio y entretenimiento.” (QodeBlog, 2012)

FORMALIZACIÓN: Acción de dar o aumentar la seriedad y estabilidad a una cosa.

CROWDSOURCING: “Es un término que surge de crowd (conjunto de personas) + outsourcing (externalización), y es la práctica de hacer una llamada más o menos abierta a una comunidad para resolver un problema, mediante una competición o mediante una colaboración.” (Infocrowdsourcing, 2013)

FREEMIUM: Consiste en dar el servicio gratis, y a los que quieren pagar, darles un servicio ligeramente superior.

PREMIUM: Consiste en utilizar un servicio o un producto con características especiales, con una calidad superior que lo hace un privilegio para aquellos consumidores que pagan un monto adicional

RESUMEN

El siguiente documento contiene, en primer lugar la caracterización del sector de las Industrias Digitales, construida a partir de la recopilación de información, datos y estadísticas y basada en el contexto que presenta dicha industria, se presentan además diferentes teorías que permiten el entendimiento del desarrollo de iniciativas digitales desde un perspectiva académica dando peso a los argumentos planteados, dentro de estas se establece como fuente de investigación principal la planteada por Eric Ries quien presenta la metodología Lean Startup, base de la construcción del modelo que se construye como herramienta fundamental para dar soporte a la creación y ejecución de nuevas iniciativas para la industria, de forma que los interesados encuentren una manera sencilla y efectiva de volver tangible, útil y sostenible su idea acompañada de un soporte teórico y académico y permitiendo la disminución de la informalidad en el sector.

Palabras Claves

EMPRENDIMIENTO: Es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

(Definición.de, 2008)

INNOVACIÓN: Es la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión. (Ángel, 2009)

INDUSTRIA DIGITAL: Las industrias de contenido digital o de medios nuevos parten de la misma base de cualquier industria cultural o creativa, su diferencia se encuentra en la inclusión de tecnología y digitalización de productos y servicios con componentes culturales y creativos.

MODELO DE NEGOCIO: Es una herramienta que permite organizar las ideas y convertirlas en un negocio sostenible mediante la definición de pasos y estrategias que logran una descripción lógica de cómo se crea, entrega y captura valor. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

CREACIÓN DE VALOR: La creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia, en síntesis podemos medir el valor creado en una empresa considerando no solamente el beneficio sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio. En definitiva si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor. (Rapallo, 2002)

ABSTRACT

The following document contains, in first place the characterization of the Digital Industries, built since the recompilation of information, data and stats and based on the context presented by this industry, it also contains different theories that allows the understanding of the development of digital initiatives from an academic perspective giving importance to the mentioned arguments, Eric Ries' Lean Startup methodology is presented between these theories as the main investigation reference which is the base of the construction of the model built as the fundamental tool to give support to the creation and execution of new initiatives for the industry, through this way people interested can find a simple and effective way to make their ideas tangible, useful and sustainable along with a theoretical and academic support and allowing the decrease of the informality in the sector.

Key Words

EMPRENDIMIENTO: Es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado. (Definición.de, 2008)

INNOVACIÓN: Es la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión. (Ángel, 2009)

INDUSTRIA DIGITAL: Las industrias de contenido digital o de medios nuevos parten de la misma base de cualquier industria cultural o creativa, su diferencia se encuentra en la inclusión de tecnología y digitalización de productos y servicios con componentes culturales y creativos.

MODELO DE NEGOCIO: Es una herramienta que permite organizar las ideas y convertirlas en un negocio sostenible mediante la definición de pasos y estrategias que logran una descripción lógica de cómo se crea, entrega y captura valor. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

CREACIÓN DE VALOR: La creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia, en síntesis podemos medir el valor creado en una empresa considerando no solamente el beneficio sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio. En definitiva si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor. (Rapallo, 2002)

1. INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva de María Soledad Castaño (2012) dentro de los factores que hacen parte del entorno actual es posible establecer que el progreso tecnológico se erige como el principal causante de los aumentos de la productividad de una economía y contribuyen a su crecimiento. Esto ha generado una articulación importante entre el desarrollo de grandes ideas y las herramientas tecnológicas existentes, situación que es percibida a diario cuando no sólo se deben asumir los retos de un mundo globalizado, sino la promoción de contenidos inicialmente creativos y culturales ahora con alto componente digital.

Para asumir estos retos, es necesario consolidar una pedagogía social del uso y de la producción de nuevos medios los cuales tengan como referente las industrias con componente cultural o creativo. Su diferenciación parte de la inclusión de tecnología y la digitalización de los productos y servicios, con lo que se puede producir el desarrollo de ofertas digitales y la transformación de procesos, generando así, cambios estructurales en la economía. Cada tecnología crea una nueva cultura y hace necesario comprender las características de estos medios nuevos para participar de los beneficios que ofrece la industria digital. “Cambiar el chip implica superar una barrera cultural y formativa.” (Escudero, Emprendedores.es, 2014)

Debido al notorio y acelerado crecimiento que se presenta en relación con la industria digital, se ha generado un gran interés por conocer más del tema e incursionar en dicho sector.

La evolución que se viene dando con relación a la digitalización, sugiere un posterior desarrollo que puede llegar a ser contundente respecto a los contenidos y su distribución. Dicho proceso representa una gran oportunidad a mediano y largo plazo, puesto que genera altas expectativas de crecimiento sobre todo en la vertiente digital.

A partir del deseo e interés de contribuir al objetivo común de aprovechar la oportunidad de la evolución del sector, nos disponemos a presentar una aproximación de lo que es la categoría de medios nuevos y cómo funciona; asimismo se pretende desglosar un concepto claro de ésta,

diferenciar la industria digital de otras categorías de industrias. Y, sobre todo, “desarrollar una herramienta basada en conceptos simples, relevantes y entendibles que describan la lógica de cómo se crea, entrega y captura el valor, sin simplificar excesivamente la complejidad” (Osterwalder & Pigneur, 2011) de los procesos, pero si facilitando y encausando el aprovechamiento de ideas que se planteen. A tal punto que éstas –las ideas- puedan ser desarrolladas como negocios sostenibles que generen riqueza y empleo, contribuyendo de manera directa y útil al dinamismo de la industria y a la vez a su formalización.

1.1. Planteamiento del problema

A partir de la recolección de información que se ha llevado a cabo y teniendo en cuenta el acelerado ritmo con el que evolucionan y cambian las cosas se evidencia un **desconocimiento con relación al funcionamiento, constitución, características y grandes ventajas de las industrias de contenido digital, entendidas y expuestas desde una perspectiva más académica y formal**. Lo anterior debido a la facilidad de acceso a la información y el surgimiento de herramientas, que si bien no son aprovechadas en un cien por ciento, contribuyen a la formación de personas más críticas al momento de adquirir u ofertar un bien o servicio.

1.2. Justificación

Las herramientas brindadas por internet, sus plataformas e implementación de las mismas, así como aplicaciones, no logra constituir aun una de las áreas fuertes para Colombia e incluso para Latinoamérica en general. “Teniendo en cuenta que tanto su infraestructura como el número de usuarios y los servicios crecen incluso más que en otras regiones del mundo, a este campo todavía le falta mucho camino por recorrer.” (Marin, 2011)

Es importante recalcar que los emprendedores no son individuos con características especiales, sino que se constituyen en torno a procesos apropiados de formación que se pueden proyectar. Peter Drucker (1986) reafirma este argumento al concluir que no existen personas o individuos con características específicas, si no que estas se vienen desarrollando a lo largo de la vida en donde pueden aportar y crear la base del éxito empresarial. Para el autor, “en temas de emprendimiento, un verdadero emprendedor se soporta con bases teóricas y conceptuales y no solamente con fundamentos intuitivos.” (Drucker citado en Vergara Otero, 2005) Con base en este argumento, es importante resaltar que los procesos de formación desde diferentes ambientes, son la herramienta que permiten desarrollar características especiales en potenciales emprendedores.

Rodolfo Puente, de emprendEcommerce, dice en ese sentido, “en un porcentaje muy elevado la gente sabe lo que quiere, pero no cómo lo quiere: Tengo en la cabeza esta idea, pero ¿cómo la desarrollo? Principalmente, lo que quieren es vender por Internet, quieren e-commerce, generar Negocio, abrir nuevas líneas de mercado...” (Puente citado en Escudero, 2014)

Este documento, además de dar una caracterización general de la industria, busca -como se mencionó anteriormente- la generación de un modelo de negocio fundamentado en la innovación que le permita al emprendedor, en primer lugar tener a mano una herramienta que sirva de guía para conocer su negocio, pero sobre todo para organizar sus ideas. Si nos basamos en la hipótesis de que el principal problema que presenta la industria digital es la falta de formalización, se propone un lineamiento para dar forma al proceso de construcción de un negocio perteneciente a la industria digital mediante el paso a paso de un modelo construido a partir de la investigación y observación. A partir de lo anterior, se pretende ejecutar la idea teniendo como punto de partida una herramienta utilizada por otras industrias, fundamentada en bases y conceptos teóricos que además les permita entender su iniciativa como un negocio sostenible.

1.3. Objetivos del proyecto

1.3.1. Objetivo general

Dar una aproximación al modelo de negocio de las industrias digitales y lograr la caracterización del sector mediante la recopilación de información en relación con los lineamientos financieros y de mercadeo que se deben tener en cuenta al momento de la incursión en la industria digital.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Aclarar muchos de los conceptos necesarios para entender el sector.
2. Crear un documento que constituya bases sólidas para la entrada a la industria partiendo del conocimiento del comportamiento de la misma.
3. Dar una explicación, caracterización y lineamientos, llegando a ser entendido como una especie de manual, con un enfoque mucho más académico.
4. Desarrollar una herramienta basada en conceptos simples, relevantes y entendibles que describan la lógica de cómo se crea, entrega y captura valor la idea a materializar.
5. Aportar en cierta medida a la consolidación más formal del sector.
6. Desarrollar una herramienta en donde se dé el aprovechamiento de ideas, a tal punto que estas puedan ser desarrolladas como negocios sostenibles que generen riqueza y empleo.
7. Brindar orientación en pro de la innovación y con el fin de seguir promoviendo la creatividad.
8. Brindar una guía para poder administrar óptimamente y consolidar de manera más formal, un tema que hasta ahora ha venido siendo en gran parte empírico e instintivo.

1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

El proyecto que se está llevando a cabo busca como ya se ha mencionado, hacer una aproximación y caracterización de las industrias digitales mediante el entendimiento de conceptos y acercamiento al funcionamiento de la industria, esto con el fin de estructurar y consolidar de manera más sólida los lineamientos y bases que se necesitan para la incursión de las empresas o personas a este sector. La industria digital y el uso de herramientas como tal traen consigo muchas ventajas, además de significar el dar un paso hacia la digitalización en sí, la entrada de los interesados a esta industria genera fortalecimiento en los motores de innovación como la creatividad y cultura pero con valor agregado, el cual es la cercanía que tienen sus componentes de implementación a la tecnología, elemento sumamente importante en la sociedad actual. En relación con la línea de investigación, el proyecto contribuiría en enorme medida al desarrollo y evolución de prácticas gerenciales, abriendo aún más posibilidades de avances e innovación. Lo que conlleva al desarrollo mismo de las empresas supliendo las necesidades del mercado local y evitando que éstas sean saciadas por oferentes extranjeros con áreas de gerencia mucho mejor consolidadas.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Marco Teórico

El desarrollo de esta investigación tendrá como soporte teórico, las definiciones y planteamientos de los autores Theodor Adorno¹ y Max Horkheimer² generadas alrededor del año 1948 en relación con las industrias digitales. Dichos autores se enfocan en la capacidad de la economía capitalista, una vez desarrollados ciertos medios técnicos para en

Las industrias creativas o economía creativa, toman como referente la creatividad individual, el talento que se obtiene para producir riquezas y empleo a través de la generación y de la explotación de la propiedad intelectual. La UNESCO los define de la siguiente manera:

“Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial.” A partir de las industrias culturales y creativas surgieron 9 categorías o sectores de industrias entre los cuales se encuentran:

- a. Sitios Culturales (Sitios arqueológicos, museos, bibliotecas)
- b. Expresiones Culturales (Artes, festivales y celebraciones)
- c. Artes Visuales (Pintura, escritura, fotografía y antigüedades)
- d. Artes Escénicas (Música en vivo, teatro, danza, opera y circos)
- e. Edición y Medios impresos (Libros, prensas y otras publicaciones)

¹ (Theodor Wiesengrund Adorno; Francfort del Main, 1903 – Visp, Suiza, 1969) Filósofo, sociólogo y musicólogo alemán, destacado representante de la llamada "teoría crítica de la sociedad" nacida en el Institut für die Sozialforschung (Instituto para la Investigación Social) de Frankfurt. En su vida fue decisivo su encuentro con Max Horkheimer, pensador afín con quien comenzó una larga y fructuosa colaboración en la revista del Instituto, además de una provechosa experiencia de reflexión teórica común que culminó principalmente en la redacción a cuatro manos de la *Dialéctica de la Ilustración* (1944).

² (Max Horkheimer; Stuttgart, 1895 - Nuremberg, 1973) Filósofo y sociólogo alemán. Hijo de un industrial, trabajó durante cierto tiempo en la empresa paterna. todo este esfuerzo intelectual está destinado a aquella "teoría crítica de la sociedad" que impregna la obra más importante de Horkheimer, la *Dialéctica de la Ilustración*, escrita en el exilio americano, en colaboración con Theodor W. Adorno, con quien tuvo siempre una gran afinidad intelectual y un afecto fraternal que permitió a ambos pensadores realizar un trabajo conjunto. Horkheimer y Adorno, junto con Marcuse y Habermas, fueron los mejores representantes del pensamiento crítico-negativo del siglo XX.

- f. Audiovisuales (Cine, Televisión y radio)
- g. ..Diseño (Interiores, grafico, moda, joyería y juguetes)
- h. Medios Nuevos (Programas informáticos, juegos de consola, contenidos creativos digitalizados) Servicios Creativos (Arquitecturales, publicitarios, I+D creativos, culturales y recreativos) (UNESCO, 2014)

Partiendo de la definición de las industrias culturales, las cuales constituyen de alguna manera gran parte del sector, y teniendo en cuenta la clasificación por categorías aquí mencionada, nos disponemos a hacer una pequeña contextualización con relación a las Industrias de Contenido Digital, concepto que fundamenta la investigación y al cual se espera poder realizar la caracterización formal, dando un enfoque y acercamiento mucho más académico. Las industrias de contenido digital o de medios nuevos como se denominan en la categorización, parten de la misma base de cualquier industria cultural o creativa, su diferencia se encuentra en la inclusión de tecnología y digitalización de productos y servicios con componentes culturales y creativos, éstas representan un papel cada vez más relevante dentro del impulso y desarrollo de las economías y las sociedades modernas. La evolución que se ha venido presentado alrededor del mundo hacia una economía digital, ha dado lugar a cambios sumamente importantes en las sociedades, la digitalización tanto de productos como de servicios ya existentes, así como el desarrollo de nuevas ofertas digitales. Junto con la transformación de los procesos, bien sean de producción, distribución o consumo, han incrementado la oferta en general y han generado por lo tanto importantes cambios estructurales en la economía.

Marco Conceptual

“Las ideas y los conceptos no son innovaciones. Tampoco importa la procedencia de las ideas. Lo importante es que las ideas sean puestas en práctica con éxito para satisfacer a los clientes. La innovación incluye tanto la invención como la comercialización o implementación.” (Escorsa Castells & Valls Pasola, 2003)

A continuación se desarrollan las definiciones de conceptos básicos necesarios para el entendimiento de este documento y se exponen teorías y afirmaciones que aportaron directamente a lo planteado en esta tesis. Los conceptos explicados a continuación son la extensión de lo denominado previamente como palabras clave.

Emprendimiento

El emprendimiento puede definirse como el proceso en el que se logra crear algo nuevo o dar uso a algo ya existente, “la actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica que ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kirberg, 2006) Según Formichella (2004) el fenómeno en general, se refiere a un proyecto que persigue un determinado fin ya sea económico, político o social, pero que además está altamente influenciado por componentes de incertidumbre e innovación.

Alrededor de la década de los 80, Howard Stevenson (citado en Castillo, 1999) definió la mentalidad emprendedora como un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos. En concordancia con lo anterior, para Schumpeter:

La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una inversión, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. (1935)

Para el autor (citado en Gomez, 2010), se denomina emprendedor a aquel identificado como iniciador de cambio y el generador de las nuevas oportunidades.

Innovación:

El Diccionario de la Real Academia Española lo define de la siguiente manera: “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.” Pero todo comenzó por Schumpeter³ en donde entendió la innovación como unas de las causas del desarrollo económico como un proceso de transformación económica, social y cultural y lo definió de la siguiente manera:

La introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión. (Ángel, 2009)

La innovación en un modelo de negocio es una variable importante, donde logra crear valor a la organización con el fin de facilitar a los clientes y en la posterior obtención de un beneficio. La innovación es un mejoramiento al procedimiento, producto o servicio, en donde tiene que ver tanto con la empresa u organización que realizan los negocios como con lo que estas ofrecen a los consumidores.

Para Peter Drucker (citado en Nieto, 2011) considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX define la innovación de la siguiente manera:

La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico. (p.4)

³ **Joseph Alois Schumpeter** (Trest, Moravia, 1883-Salisbury, Connecticut, 1950). Economista y sociólogo austriaco. Inició su formación superior en Viena, en donde fue discípulo de los principales representantes de la escuela austriaca, F. von Wieser y Von Böhm-Bawerk. En 1907 continuó sus estudios en Gran Bretaña. Ministro de Hacienda austriaco (1919). Uno de los conceptos introducidos por Schumpeter que más influencia ha tenido es el de innovación. Ver: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/schumpeter.htm>

Emprendimiento e innovación:

La innovación es la herramienta específica del emprendedor. Emprender es el acto que transforma los recursos con miras a crear la riqueza. Es el arte de crear una idea en realidad. Es la capacidad de compromiso por encontrar soluciones sencillas a problemas complejos. Es la aptitud de buscar los recursos y la energía necesarios para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas... se habla de crear, de aportar nuevas soluciones para nuevas necesidades. Se habla de introducir nuevos productos y servicios, de innovar. Pues bien, los emprendedores son quienes llevan a cabo este proceso de innovación... La innovación constituye uno de los factores críticos del éxito en el mundo de la empresa. (Bermejo, Rubio, & De la Vega, 1992)

Creación de valor

La creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia. En síntesis podemos medir el valor creado en una empresa considerando no solamente el beneficio, sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio. En definitiva, si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor. (Rapallo, 2002)

En las industrias digitales nacen ideas creativas emergentes de cerebros frescos y emprendedores capaces de identificar oportunidades y necesidades del entorno. Detrás de estas grandes ideas se encuentran los inversionistas millonarios que han descubierto el sector tecnológico como un mercado rentable y próspero, por lo que se dedican a reclutar jóvenes con ideas de negocio innovadoras pero que no tienen el capital necesario para materializar sus Startup.

Es por esto que el voz a voz es la principal herramienta mercadotécnica de esta tecnología, cuando la gente comparte el gusto por determinada aplicación digital o la inclusión de una

prometedora red social, los consumidores se interesan por documentarse más del tema y a veces de adquirirla sin conocer su funcionamiento solo por el hecho de oírlo frecuentemente.

Contexto Internacional

Además de las afirmaciones anteriormente mencionadas es importante tener en cuenta que cualquier desarrollo en términos de producción de contenidos digitales debe estar articulado directamente con las necesidades del mercado.

El esfuerzo deberá realizarse en el desarrollo de bienes y servicios altamente adaptados a procesos productivos eficientes y que respondan a las necesidades de los mercados, procesos innovadores y la capacidad de las organizaciones de integrarse para aprovechar las sinergias propias del desarrollo de canales adecuados de formación, información, desarrollo tecnológico. (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010)

Uno de los países con mayor avance, propuestas y alto nivel de responsabilidad frente al tema es España. En el territorio europeo, se han generado grandes ayudas y planes mediante los cuales se brinda un enorme apoyo tanto económico como técnico y estructural, facilitando el acercamiento a dichas industrias sobre todo por parte de las pequeñas y medianas empresas, contribuyendo así a la participación de más ciudadanos en este sector. Gracias a estas iniciativas, se crea la oportunidad de aprovechar en gran medida el enorme potencial creativo que existe con el fin de impulsar la innovación así como la capacidad para desarrollar nuevas ideas que permitan enfrentar los retos que se presentan actualmente.

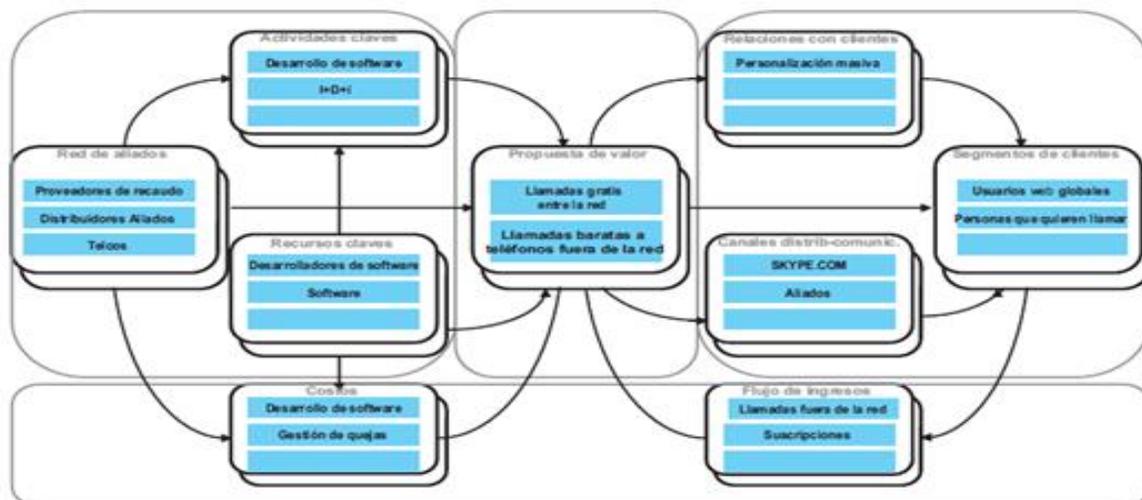
Casos de Éxito en el Contexto Internacional

A continuación relacionaremos algunos casos que tuvieron éxito utilizando algún modelo de negocio para las Startups o modelos para emprendedores, como The Business Model Canvas, Modelo Freemium, Crowdsourcing o Co – Creacion.

1. Skype

The Business Model Canvas, tomando como precedente la acepción de “modelo de negocio” planteada por Alexander Osterwalder (citado en Molano, 2013), se puede establecer que es “una herramienta conceptual que mediante de conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar valor y el capital relacional para generar fuentes de ingresos y sostenibles.”

El modelo de negocio de Skype, que es una compañía que ofrece servicios de telecomunicaciones sobre la plataforma de internet; en su oferta se destaca el servicio de las llamadas sin costo entre usuarios de la misma red (Skype in). Aunque una persona no esté familiarizada con esta empresa, el modelo representado en el esquema de los nueve bloques resulta muy comprensible. (Marquez, 2011)



1 Figura 1. Diagrama de nueve bloques para ilustrar el modelo de negocio Skype

Fuente: Versión y adaptación del autor con base en Ostewalder & Pigneur (2009)

El Modelo Freemium es un modelo en la cual se puede escalar bastante rápido, pero es costoso para mantenerlo viable, se necesita una gran inversión para que sea un modelo sostenible y que genere utilidades. Consiste en tener una gran cantidad de usuarios en donde consumen el producto y/o servicio de dos formas: una gratuita y la segunda que paguen por el servicio que serán los clientes.

Desde la perspectiva de Javier Escudero (Escudero, Modelo Freemium, 2013), este modelo tiene un proceso complejo y bastante funcional, pero si no se tiene en cuenta una base sólida con una interesante idea que proponga un valor agregado, lo cierto es que todo el trabajo y esfuerzo que se realice y el dinero que se invierta en adquirir clientes de pago, no servirá de nada. Lo más importante de este modelo es ser muy creativo para poder enganchar a los usuarios y preguntar por qué estarían dispuestos a pagar el producto y/o servicio.

Las Startups que han utilizado estos modelos son:

2. Spotify

La plataforma de reproducción de música vía streaming con sede en Suecia que comenzó su trayectoria con un servicio completamente gratuito, libre de cargas y de publicidad. En cambio, a medida que el volumen de usuarios registrados fue creciendo, la plataforma incorporó publicidad y limitó el número de reproducciones por canción para la cuenta gratuita. Spotify se ha consolidado como la segunda fuente de beneficios para las grandes compañías discográficas por detrás iTunes, con más de 24 millones de usuarios registrados de los cuales 6 millones son Premium. (Perez, 2013)

3. LinkedIn:

Convertida en la red social profesional de referencia con un total de más de 200 millones de usuarios registrados, fue fundada en 2002 por Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jean-Luc Vaillant. La red ofrece una cuenta Premium que te permite enviar mensajes InMail a cualquier usuario de LinkedIn y conseguir contactos en las empresas que te interesan a través de conocidos en LinkedIn, como forma de generar contactos comerciales. En 2012 consiguió incrementar sus beneficios en un 89%, llegando a los 228,2 millones de dólares. (Perez, 2013)

Contexto Nacional

La gerente de Google Colombia, Laura Camacho, aseguró que esta es una industria creciente y desmintió el hecho de que internet quite puestos de trabajo. “Por cada empleo que se pierde incorporando nuevas tecnologías se generan 3,2” esto, según la ejecutiva, se da porque “paralelamente se requieren personas que desarrollen software. (ElUniversal, 2013)

Si se generaran espacios en los que se lograra comparar la situación actual de Colombia con la de países como Estados Unidos o Japón con relación a la industria de contenidos digitales, se podría identificar una gran brecha. Países como estos, con adelantos y experticia en esta área suplen por mucho los requerimientos de los usuarios en cuanto a software, entretenimiento, juegos y más contenidos, lo que genera la pérdida del mercado local debido a la falta de evolución en el tema. Diego Molano Vega (citado en Marin, 2011), anterior ministro de TIC, dijo, durante la conferencia de apertura de la cumbre Colombia 3.0 “Las aplicaciones son para mí el gran cuello de botella de masificación de Internet en el país”. “El gran cuello de botella –y la gran oportunidad– está en el desarrollo de aplicaciones”.

Iniciativas gubernamentales

Según el estudio realizado por Claudia Patricia Avella (2014) para la Universidad de Boyacá, “Producción de contenidos digitales, una oportunidad para los profesionales de las TIC”, se ve reflejado que en Colombia existe poca participación en la industria de producción de contenidos digitales, es por esto que el anterior Ministro de las TIC Diego Molano Vega ha propuesto impulsar esta industria, teniendo en cuenta que ofrece grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo para el país. Entre los proyectos planteados, está la creación de una política pública de contenidos digitales (denominada Vive Digital), la cual se construyó con el aporte de los colombianos, uno de los objetivos que busca el gobierno colombiano es que la política vaya a tono con la tendencia mundial en esta industria, definiendo acciones para incentivar su crecimiento. Este proyecto de Contenidos Digitales busca además desarrollar y fortalecer la cadena de valor de la industria de forma integral, de manera que sea posible también el fortalecimiento del talento humano, los mecanismos de financiación, la optimización de los procesos de producción, la promoción de la innovación y la facilitación de acceso a mercados nacionales e internacionales.

Este paso está alineado con las metas del Plan Vive Digital que busca triplicar los ingresos de contenidos digitales del país al 2014. Para el 2012 las proyecciones indican que esta industria alcanzará unos ingresos a nivel global de 2.200 billones de dólares, es decir, esta industria tiene un potencial mundial 28 veces mayor que la industria del café. Los ingresos del mercado mundial del café ascienden a 80 mil millones de dólares”, señaló el ex Ministro TIC, Diego Molano Vega (citado en Avella, 2014)

Para el caso Colombiano, en los últimos años y siguiendo el ritmo de la industria, se han establecido medidas que permiten atender las repercusiones que traen todos estos avances, así como el surgimiento de entidades que apoyan y brindan orientación constante a las personas y empresas que están interesadas en conocer más del tema. A manera de difusión de información, creación de cultura y familiarización de los colombianos con el sector, se llevan a cabo foros y encuentros que permiten consolidar la categoría.

Casos exitosos en el Contexto Nacional

“El modelo Crowdsourcing que proviene de la unión de dos términos que son Crowd (Multitud) y Outsourcing (Externalización), en la cual consiste en una herramienta que externaliza tareas y trabajos mediante el uso de comunidades masivas profesionales.” (Arango, 2015)

1. Cívico

Bajo un modelo de Crowdsourcing, basado en misiones, puntos y beneficios, los habitantes de Bogotá se convierten en colaboradores, creando una base de datos de lugares y establecimientos comerciales.

Juan Felipe Castaño, Director de Cívico cuenta su experiencia al momento de desarrollar la Startup –

Nos demoramos ocho meses sin saber si iba a funcionar o no, era un salto al vacío. Por fortuna cogió mucha tracción. Cuando lanzamos Cívico en su primera fase de crowdsourcing fue todo un fracaso, nada funcionaba. La gente no se enganchaba porque éramos muy específicos en lo que pedíamos, empezamos a entender cambiando la herramienta que necesitábamos ser mucho más flexibles y abiertos. Fueron tres meses de sufrimiento, hasta que logramos cambiar la plataforma en funcionalidades y comunicación hasta que le pegamos. (Calderon, 2014)

2. Tappsi

“Tappsi es una aplicación para teléfonos móviles que te permite pedir taxi con solo dos clics. Ésta plataforma permite tener acceso fácil y conseguir taxi de manera segura en Colombia

(Actualmente en Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cartagena, Cali y Bucaramanga).” (Tappsi.co, 2012)

Tappsi es un modelo basado en The Business Model Canvas es un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. ”El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero” (Linder y Cantrell citados en Matiz&Asociados, 2013)

3. Las Partes

Este modelo fue creado por The Business Model Canvas, también fue realizada con el apoyo de Apps.co y permite a propietarios de vehículos en diversas ciudades ubicar rápidamente talleres automotrices y almacenes de repuestos originales, es un taller en línea que ayuda a los dueños de vehículos a hacer el mantenimiento de su carro de manera fácil y garantizada, a un precio justo.

3. MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente apartado se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente documento, mostrando de manera detallada el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que se utilizaron para llevar a cabo la indagación presentada.

Partiendo del hecho de que la metodología busca rastrear y adoptar estrategias válidas para incrementar el conocimiento sobre el tema a investigar, se dispuso a llevar a cabo una caracterización general del sector que permita establecer un procedimiento de investigación descriptivo, de manera que exponga ideas y afirmaciones claras recolectando información basada en registros existentes sin necesidad de cambiar el entorno, pero observando y relacionando de forma analítica las variables que interactúan en el ambiente. Lo anterior acompañado de argumentos que permiten la comparación no solo del sector analizado de manera global sino también del mercado, los individuos y demás factores de la realidad colombiana que afectan a las organizaciones con enfoque digital frente a situaciones, casos y datos de otros países.

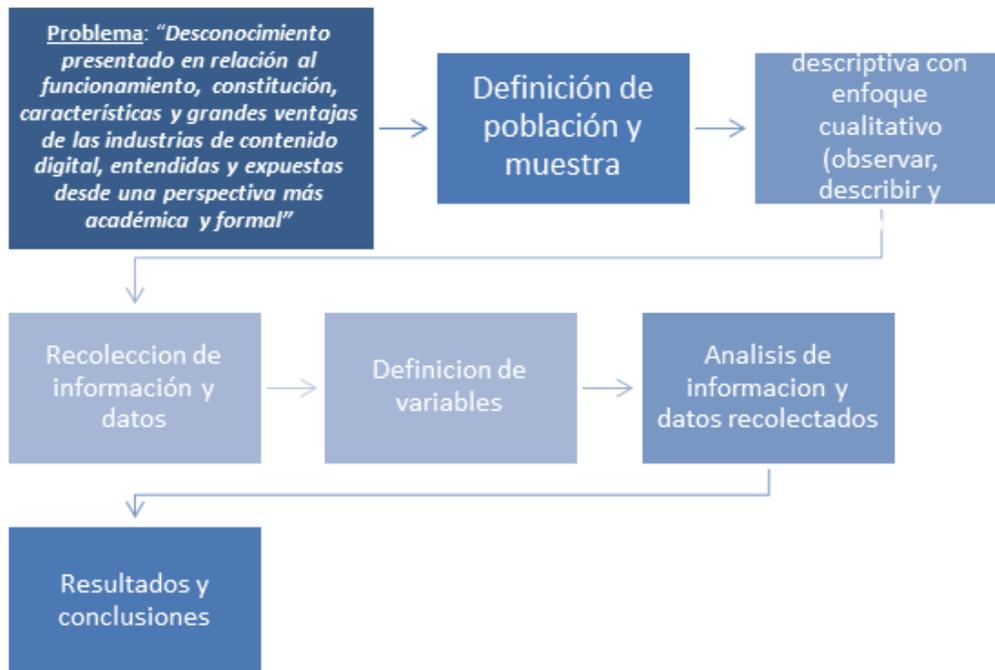
Tipo de Estudio

Complementado la metodología de investigación descriptiva se da un enfoque **cuantitativo**, el cual permite acceder a la información a través de la recolección de datos sobre variables, lo que permitió analizar e interpretar las herramientas, los documentos e información recolectada, llegando a determinadas conclusiones. A fin de interpretar dicha información se utilizaron fuentes secundarias las cuales tienen contenido organizado, elaborado y reorganizado basado en documentos primarios originales.

Esta metodología permitió sustentar las actividades de la investigación y sirvió de ayuda como base para establecer premisas que verificaron los cuestionamientos presentados. Todas estas fuentes secundarias otorgaron mayor veracidad al proyecto de manera que se obtuvo un respaldo implícito de los autores y editores que se utilizaron.

A fin de interpretar esta información, se establecieron previamente ciertas variables con la intención de definir un enfoque determinado que permitiera un análisis más relacionado con el tema a investigar. Dentro de las variables planteadas al inicio de la investigación, se encuentran las siguientes: Innovación, globalización, productividad, crecimiento económico, conocimiento del sector, políticas gubernamentales.

Cabe resaltar que a lo largo de la investigación surgieron además variables que a criterio propio hicieron posible la complementación del análisis de manera que los factores anteriores no fueron los únicos tenidos en cuenta en la exploración. Estas variables son: Competitividad, talento humano, barreras culturales, adaptación al sector, viabilidad, inversión, conectividad, estrategia de negocio, impacto del sector.



2Figura 2. Cadena de Valor al tipo de estudio de la investigación

Fuente: Elaboración Propia

Tipo de Población

Para efectos de esta investigación y a fin de estudiar el tema con mayor claridad desde un contexto más cercano a nuestra realidad, se delimitó como población a todas las organizaciones MiPyme colombianas las cuales representan un porcentaje importante que equivale al 99.9% del total de organizaciones en el país. (Cardona, 2014)

Tipo de Muestra

Una vez se identificó que en Colombia existen alrededor de 1,6 millones de Mipyme (Portafolio, 2012) lo cual sugiere una cifra sumamente importante y de alto impacto en el desarrollo económico del país. Se determinó como muestra, en primer lugar, todas aquellas unidades empresariales de este tipo, las cuales cuentan con enfoque digital, interés o potencial para digitalizarse; y, en segundo lugar, emprendedores que deseen incursionar en esta industria.

4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer de forma detallada el análisis de resultados que se obtuvieron mediante la investigación realizada durante el trabajo, se hará la presentación del modelo de negocio creado por los investigadores como un anexo a la metodología de Lean Startup con un enfoque a la Industria Digital y una breve explicación de cada aspecto o fase que contenga dicho modelo a seguir. (Anexos-1019072899-2015)

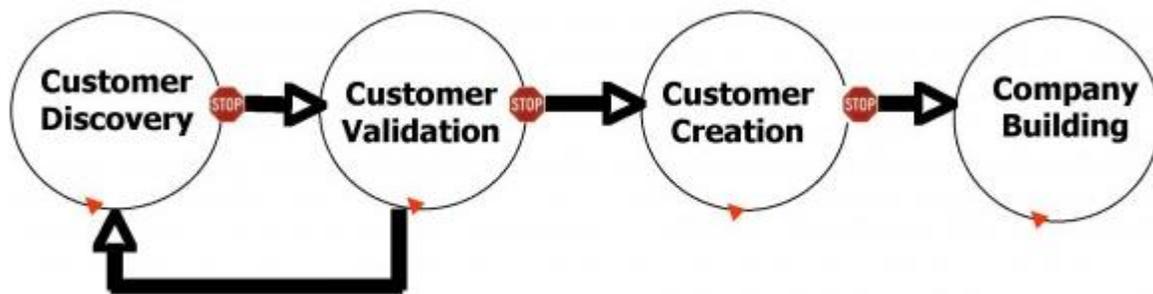
Una vez han sido expuestas las teorías de diversos autores en torno al concepto de Modelo de Negocio, y teniendo mayor claridad en cuanto a lo que su significado refiere, así como su objetivo general, relevancia y uso, nos disponemos a exponer la propuesta de un Modelo de Negocio desarrollado para aplicar en la Industria Digital. En consecuencia con lo anterior, también se tendrán en cuenta las grandes variaciones que se presentan con respecto a las demás industrias y sobre todo teniendo conocimiento de que si bien existen conceptos, herramientas y teorías que aplican para todo el mercado en general, el sector de las industrias digitales es definitivamente un sector cambiante, altamente dinámico y afectado por un gran componente de innovación el cual exige del mismo modo la aplicación de una herramienta que esté pensada desde una perspectiva más innovadora. Incluso, una perspectiva que de un vuelco a los pensamientos tradicionales que se usan como base al momento de estructurar, planear y ejecutar una iniciativa.

La construcción de esta herramienta tiene como base la metodología Lean Startup, mediante la cual se representa un nuevo enfoque para la creación de la innovación continua y la forma como se da el lanzamiento de nuevos negocios. Al igual que las afirmaciones del Lean Management, los planteamientos de Lean Startup de Eric Ries buscan en parte disminuir al máximo los desperdicios, eliminando prácticas inútiles y centrándose en el aumento del valor en la fase de desarrollo.

Para Ries la opinión del cliente constituye una parte integral y altamente importante en el proceso de la metodología ya que si se tiene en cuenta la retroalimentación dada por los usuarios potenciales, el emprendedor no tendrá que invertir tiempo o dinero en crear atributos y características que no vayan acorde con lo que el cliente busca, este proceso de retroalimentación

y análisis del comportamiento del producto en el mercado se lleva a cabo, según la metodología, mediante dos procesos, Indicadores Clave de Desempeño los cuales hacen referencia a la medida del nivel de desempeño de un proceso relacionado directamente con un objetivo previamente definido y un desarrollo continuo (SixtinaGroup, 2012). Según Ries (2011) es posible lanzar al mercado un producto mínimo viable, así este no esté completamente finalizado, a fin de tomar la opinión de los posibles clientes y de esta forma hacer los ajustes necesarios al producto teniendo en cuenta las necesidades expresadas por estos. “Lean no tiene nada que ver con cuánto dinero gana una empresa,” tiene que ver con evaluar las demandas específicas del consumidor y cómo satisfacerlas usando la cantidad mínima de recursos posible.” (Ibid.)

Además de tener soporte teórico con los planteamientos hechos por Eric Ries, éste modelo fue desarrollado teniendo en cuenta las afirmaciones propuestas por Steve Blank en su libro “Los Cuatro Pasos para la Epifanía” en donde el autor expone de manera explícita un enfoque orientado hacia el cliente y plantea los siguientes pasos básicos:



3 **Figura 3.** Ilustración del modelo de los 4 pasos para la Epifanía

Fuente: Los 4 Pasos para la Epifanía

1. Customer Discovery: Busca saber si se ha identificado un problema común para cierto número de personas u organizaciones el cual necesite ser resuelto, y si la solución propuesta es válida para ellos. Relación problema-solución. En este paso, se busca identificar posibles clientes o early adopters y puede ser utilizado el “Producto mínimo viable” término popularizado por Eric Ries.

2. Customer Validation: Se centra en la creación de una hoja de ruta de ventas que pueda ser reproducido y con enfoque hacia los early adopters quienes aceptarán un producto sin terminar y darán certeza de que se cuenta con un producto que se pueda vender y sirva de solución al problema que se identifica. Según Blank una vez se hayan cumplido estos dos pasos de manera exitosa se podrá asegurar que se tiene un modelo de negocio valido.

3. Customer Creation: Tiene por objetivo generar una demanda real del producto desarrollado y a la vez sustentar a los canales de ventas. En este paso se debe definir el mercado al cual se va dirigir, ya que las estrategias que se planteen en términos de marketing y ventas varían dependiendo del mercado objetivo que se haya definido.

4. Company Building: Consiste en consolidar la estructura empresarial preestablecida mediante la definición de áreas o departamentos enfocados tanto al cliente como a la misión de la organización.

“El método Lean Startup construye sociedades de capital - eficiente, ya que permite la creación de empresas que reconocen que es el momento de girar o cambiar de dirección, antes, creando menos pérdida de tiempo y dinero. Nombré este bucle "construir, medir, aprender" porque las actividades ocurren en ese orden. Pero la planificación realmente funciona en el orden inverso : Nos damos cuenta de lo que tenemos que aprender , a continuación, averiguar lo que tenemos que medir para obtener ese conocimiento, y luego averiguar qué producto tenemos que construir para ejecutar ese experimento y obtener que la medición” (Ries, The Lean Start Up, 2012)

El modelo planteado, así como el proceso que hace la mente del emprendedor, tiene como núcleo la IDEA. Se tendrá la posibilidad de encontrar en esta herramienta un método que permita organizar sus iniciativas, fijar roles y fases de procesos y definir cómo va a crear, capturar y entregar valor. Con lo anterior, se propende a mantener especial enfoque y priorizando los aspectos que más lo requieran teniendo en cuenta el tipo de industria a la que se está enfrentando.

FASE PLANEACION

La fase de planeación para el modelo de negocio propuesto en esta tesis dista un poco del proceso que se lleva a cabo comúnmente al iniciar un nuevo negocio, si bien es de suma importancia fijar un objetivo claro hacia el cual estén enfocados todos los esfuerzos, y la necesidad de definir un problema al cual se desee dar solución sigue presente, en ocasiones, con mayor frecuencia en las industrias digitales, las ideas surgen independiente de la existencia o no de un problema a resolver.

Al enfrentarse a industrias con alto componente creativo y de innovación se percibe que el objetivo en muchas ocasiones es el de introducir al mercado una IDEA tangible la cual en el proceso puede demostrar ya sea, que funciona como solución a una necesidad o mejor aún como agente catalizador de un nuevo deseo. Lo que genera entonces que si bien no haya un problema a resolver sí existe la posibilidad de incluir al mercado un nuevo producto o servicio que simplemente adicione valor a la dinámica de la industria.

A partir de este planteamiento y teniendo claro que el objetivo, para esta fase, es la construcción de la IDEA de manera tangible de manera que posibilite contar un producto mínimo viable para llevar a cabo su validación más adelante, nos disponemos a exponer los tres pasos necesarios para cumplir con esta primera etapa.

1. Equipo técnico: Será necesario contar con un grupo de personas dispuestas a desarrollar la idea y volverla tangible teniendo en cuenta que a lo largo del proceso se busca usar los mínimos recursos posibles, por esta razón se sugiere comenzar a constituir este equipo con conocidos o allegados con los que se pueda lograr mayor margen de negociación, garantizando que se logrará un producto mínimo viable sin necesidad de excederse en costos ya que este solo será la versión que permita una primera validación.

2. Inversión: Comúnmente lo primero que se tiene en cuenta al llevar a cabo un nuevo negocio es la inversión que se debe hacer sobretodo en términos de dinero. Como se mencionó anteriormente y manteniendo directa relación con la metodología lean startup es importante lograr que el desarrollo del producto que se va a lanzar al mercado para llevar a cabo el tracking no genere una utilización de recursos innecesaria, por lo tanto se debe definir una inversión no solo de dinero sino también de tiempo lo cual nos permita saber en primer lugar con qué recursos se cuenta y de qué forma se van a utilizar y de esta manera iniciar con el desarrollo de la idea como un producto tangible.

Para definir dicha inversión se pueden tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Presupuesto de los costos de desarrollar un producto mínimo viable.
- Tiempo que tardará cada persona del equipo en completar su tarea hasta lograr una primera versión.

La inversión de dinero es en últimas, para este tipo de procesos, igualmente importante que la inversión en tiempo, ambos factores tendrán gran repercusión en resultados que se verán más adelante.

3. Versión Alfa: Para Eric Ries, y según su metodología de Lean Startup “Producto Mínimo Viable”, para efectos de este modelo se denomina “Versión Alfa” debido a su connotación directamente relacionada con la industria digital. Esta será la primera versión de nuestro producto, y si bien debe satisfacer la mayoría de requisitos generales que buscan los posibles usuarios, con su desarrollo no se busca lograr un producto totalmente terminado o altamente detallado sino que funcione como primer insumo para la validación.

4. Tiempo límite: Debido a que no se cuenta con recursos ilimitados para el desarrollo y ejecución del nuevo negocio es de gran importancia fijar un deadline que establezca un periodo de tiempo máximo en el que el producto o servicio debe estar generando recursos o empiece a ser sostenible. La definición de este lapso de tiempo se plantea como un paso dentro de la primera

fase debido a que, por el comportamiento dinámico de la industria es importante tomar acciones lo antes posible. Es recomendable que el tiempo en el que se estudia el comportamiento del mercado y las reacciones que presentan los clientes frente al producto no exceda un año, si después de este tiempo no se ven resultados favorables o un insumo que permita trabajar en la modificación de la idea, se sugiere hacer un alto y evaluar si realmente tiene sentido continuar con el proceso.

FASE TRACKING

En esta segunda fase se busca llevar a cabo la validación del producto en el mercado lo que significa conocer la reacción que presentan los clientes potenciales (usuarios) y el comportamiento del producto, la recolección de esta información permite no solo darse una idea de qué tanto potencial puede tener la iniciativa sino además constituye la principal herramienta para la toma de decisiones. El proceso de tracking logra el acceso a información altamente valiosa al menor coste, siendo esta la etapa en donde se muestra el producto por primera vez esperando alguna reacción por parte de los posibles usuarios y en donde se pueda acceder a una retroalimentación que será en los pasos siguientes la base para modificaciones y mejoras.

1. Versión Alfa al Mercado: Se lanza la versión alfa creada en la planeación, con el fin de ver su comportamiento en el mercado.

2. Análisis comportamiento: Después de un tiempo de validar el producto en el mercado se establecen ciertos indicadores (edades, genero, gustos) que permitan conocer el comportamiento del mismo y la reacción de los posibles usuarios frente a este, el análisis puede además definir el potencial de la idea lanzada, el perfil de los clientes y empezar a establecer requerimientos,

necesidades y características comunes. A partir de este análisis se tomarán decisiones respecto a las modificaciones que requiere el producto todo basado en la retroalimentación del cliente.

3. Segmentación: Basados en el análisis realizado previamente y contando con parámetros adquiridos desde la retroalimentación, se define el target al que irá dirigido el producto ,aquél que con características similares haya presentado mayor reacción positiva, interés y que provea información suficiente para moldear, modificar y actualizar el producto según sus necesidades y gustos reales.

4. Monetización: El proceso de monetización es para muchos una de las etapas con más decisivas debido a que es en este paso donde se define la forma en la que el producto va a generar recursos. Existen varias formas de monetizar el producto, entre ellas están:

Freemium: El método permite lanzar al mercado el producto de manera gratuita pero incluyendo en su interior microtransacciones que en la mayoría de ocasiones permite aumentar de niveles, obtener más recursos o generar beneficios al usuario que sean de cierta forma canjeables al momento de usar la aplicación o videojuego.

Premium: El producto es lanzado al mercado con un precio previamente establecido.

Publicidad: Otra manera en que el emprendedor puede generar recursos con su producto es incluyendo pautas publicitarias pagas por las empresas interesadas.

La decisión a la hora de establecer la forma en como su producto va a ser monetizado se basa únicamente en el criterio del emprendedor y en los resultados arrojados después del análisis.

5. Patrocinadores: Se plantea en el modelo como un paso opcional. Si el emprendedor así lo decide podrá contar con el apoyo de patrocinadores o aliados que mediante negociaciones le facilite bien sea el desarrollo o el impulso de su iniciativa.

FASE SOSTENIBILIDAD

Se busca con esta fase que el producto genere gran impacto, que sea capaz de crecer y ser perdurable en el tiempo, lo anterior mediante constante actualización y mejoras dadas en primer lugar por la retroalimentación hecha por los usuarios, pero también por herramientas que permitan revisar de forma periódica el comportamiento que continúa teniendo el producto de manera que se cuente con bases e información que permita tomar decisiones acerca de cómo seguir operando, siendo competitivos y cumpliendo con las expectativas de los clientes.

1. Mejoras y Actualizaciones de la Versión Alfa: Se realizan las actualizaciones y mejoras necesarias al producto mínimo viable o versión alfa, de manera que se cuente con un producto más pulido y que cumpla aún más con las expectativas del mercado. Esto se realiza las veces que sea necesario y sea un cambio justificado que genere un beneficio tanto al emprendedor como al usuario.

2. Crowdsourcing: Al igual que los patrocinadores, el crowdsourcing se plantea como paso opcional, una vez se haya pulido el producto se puede generar aun mayor empoderamiento y retroalimentación del usuario mediante procesos de crowdsourcing que además de permitir la involucración directa del cliente, genera una alta fidelización.

3. Seguimiento: Por último, es de absoluta importancia que el emprendedor elija una herramienta mediante la cual pueda llevar a cabo un seguimiento a su producto que le permita monitoreo constante del comportamiento que se presente, la reacción de los usuarios y la dinámica de la industria, esto con el fin de tomar acciones en cuanto a la mejoras y actualizaciones que deba tener su aplicación o videojuego a lo largo del tiempo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se fija como propósito presentar las conclusiones que se obtuvieron mediante la investigación de este Trabajo, mediante la aproximación de la industria propuesta, de los análisis de resultados, la respuesta al planteamiento al problema y la propuesta del modelo de negocio por parte de los investigadores, para que se puedan realizar las recomendaciones pertinentes

- Para fomentar el desarrollo en la Industrias Digitales se debe tener en cuenta la variabilidad del mercado, donde se obliga a ser capaz de innovar mediante una herramienta, un modelo de negocio que permita entender cuanto antes la necesidad del cliente, reducir tiempos de desarrollos, reducir necesidades de inversión a terceros con el fin de ser capaz de soportar el crecimiento y el constante cambio en las necesidades de los consumidores.
- Se identifica que el problema que se presenta no es realmente el desconocimiento presentado en relación al funcionamiento y características en la Industria de Contenido Digital como se plantea inicialmente, a partir de la investigación se pudo concluir que los inconvenientes presentados alrededor de la dinámica que maneja la industria digital y el desarrollo de iniciativas dentro de esta industria es el uso de herramienta inadecuadas y con falta de innovación suficiente que obligan a los emprendedores a seguir aplicando modelos tradicionales aun sabiendo de alto componente de creatividad requerido para llevar a cabo negocios e iniciativas pertenecientes a la industria.
- En los últimos años se han presentado constantes cambios tanto en las Industrias y sus mercados, como en los hábitos de consumo de las personas lo cual hace que los pensamientos de los empresarios empiecen a adaptarse a la nueva era de la Tecnología Digital, los Smartphone, Tablet, redes sociales y Apps. Según Larrégola esta evolución tecnológica conduce a la “Inexorable confluencia de los sectores estratégicos implicados en el nuevo escenario comunicativo, y sólo aquellos actores que sean capaces de interpretar con facilidad los indicadores que emergen, podrán ser protagonistas del cambio” (Larrégola, 1998:194),

cabe recalcar que los emprendedores que sepan potenciar las necesidades humanas por medio de la tecnología serán los que logren la nueva idea de éxito.

- Se realizó la primera prueba del modelo en una empresa con interés en realizar una aplicación para la Industria de contenidos Digital, ya que los costos de investigación y desarrollo de un medio digital puede aumentar, el valor agregado a un producto y los costos de reproducción del mismo son mínimos permitiendo una breve y pronta recuperación de la inversión que haya realizado en un periodo de tiempo determinado, obteniendo así beneficios. Esta empresa ha realizado con éxito la primera fase del Modelo (Planeación), teniendo como objetivo defender su posición en el mercado y estar en constante evolución en la era digital, exigiendo un tiempo límite de 8 a 10 meses con los breves análisis de comportamiento que se realizaran para concluir si la aplicación tuvo el impacto deseado, con un equipo técnico de 4 personas y con la mínima inversión posible para realizar el producto mínimo viable o Versión Alfa que contenga los requisitos necesarios para ser lanzado al mercado. Con esta primera fase completada llevada a cabo en un periodo de tiempo de tres meses para el desarrollo, entrará a la segunda fase lanzando la Versión Alfa al mercado.
- Para concluir, el modelo desarrollado, además de ser una herramienta que busca facilitar el proceso de desarrollo de iniciativas en industrias digitales, también constituye una extensión de la metodología Lean Startup lo cual hace del modelo una herramienta con soporte teórico sólido que permite el desarrollo de iniciativas basado no solo en los planteamientos desarrollados a lo largo de esta tesis sino además soportados con una metodología previamente avanzada.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaldia de Bogotá.* (Agosto de 2004). Obtenido de Consulta de la Norma :
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Ángel, B. E. (2009). *El concepto de innovación.* Obtenido de Lupa Empresarial:
www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/94/182
- Arango, S. (13 de Julio de 2015). *¿Qué son el Crowdsourcing y el Crowdfunding?* Obtenido de Youngmarketing.co: <http://www.youngmarketing.co/que-es-y-como-ha-transformado-el-crowdsourcing-al-emprendimiento/>
- Avella, C. P. (2014). *PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES, UNA OPORTUNIDAD PARA LOS PROFESIONALES DE LAS TIC.* Obtenido de Universidad de Boyaca: revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/reiv3/article/view/60/62
- Banco Mundial. (2013). *Information and Communication Technologies.* Recuperado el 20 de Abril de 2015, de World Bank: <http://web.worldbank.org>
- Bermejo, M., Rubio, I., & De la Vega, I. (1992). *La creación de la empresa propia.* Madrid, España: McGraw Hill.
- Calderon, P. (25 de Septiembre de 2014). *Cívico: un caso de éxito de crowdsourcing en Colombia.* Obtenido de Mprende.co: <http://mprende.co/tecnol%C3%B3gico/c%C3%ADvico-un-caso-de-%C3%A9xito-de-crowdsourcing-en-colombia>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). *Cámara de Comercio de Bogotá.* Recuperado el 20 de Abril de 2015, de La Cámara (CCB) - Nosotros: <http://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nosotros>
- Cardona, D. (2014). *PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC) COMO FACTORES DE DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME) EN*

- BOGOTÁ. Obtenido de Universidad del Rosario:
repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/.../79866378-2014.pdf?
- Castañó, M. S. (2012). *Innovación y Política Tecnológica: el caso del Sector Transformador y el Sector Servicios a Empresas*. (EconPapers, Ed.) Obtenido de Cuadernos de Gestión:
<http://hdl.handle.net/10810/7981>
- Castillo, A. (1999). La mentalidad emprendedora según Howard Stevenson. En *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento* (pág. 7). Sant. de Chile: First Public Inc Chile S.A.
- Definición.de. (2008). *Definición de Emprendimiento*. Obtenido de Definición.de:
<http://definicion.de/emprendimiento/#ixzz3fXupVwdG>
- Drucker, P. (1986). La Práctica y los Principios. En *La innovación y el Empresario Innovador*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Normal.
- ElUniversal. (17 de Mayo de 2013). *Pymes que adoptan estrategias digitales crecen 9 veces más rápido*. Obtenido de El Universal:
<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/tecnologia/pymes-que-adoptan-estrategias-digitales-crecen-9-veces-mas-rapido-119852>
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2003). La Innovación. En *Tecnología e innovación en la empresa* (pág. 21). Barcelona: Ediciones Universitat Politècnica de Catalunya.
- Escudero, J. (20 de Febrero de 2013). *Modelo Freemium*. Obtenido de Emprendedores.es:
<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/modelos-de-negocio/modelo-freemium>
- Escudero, J. (02 de Octubre de 2014). *Emprendedores.es*. Obtenido de Brecha Digital en las PYMES:
<http://www.emprendedores.es/gestion/como-digitalizar-un-negocio/brecha-digital-en-las-pymes>
- Formichella, M. M. (2004). Principales aportes teóricos sobre emprendimiento. En *EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO Y SU RELACION CON LA EDUCACIÓN, EL EMPLEO Y EL DESARROLLO LOCAL* (págs. 10-26). Buenos Aires, Argentina: Tres Arroyos.

Gomez, L. A. (2010). Emprendimiento Según Schumpeter. En *Teorías del Emprendimiento* (pág. 2). Comfenalco.

Infocrowdsourcing. (09 de Febrero de 2013). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de ¿Qué es Crowdsourcing? ¿Crau qué? Aplicaciones y ejemplos: <http://www.infocrowdsourcing.com/que-es-el-crowdsourcing-crau-que/>

Kirberg, A. S. (2006). Creatividad en las organizaciones. En *Creatividad aplicada: Cómo estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal* (pág. 85). Colombia: ECOE Ediciones.

Ley 905 de 2004. (s.f.). En *Diario Oficial 45628 de agosto 2 de 2004* (pág. Artículo 2). Bogotá D.C, Nivel Nacional, Colombia: Congreso de la República de Colombia. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Diario Oficial 45628 de agosto 2 de 2004: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

Marin, M. J. (10 de Octubre de 2011). *La industria de contenidos digitales si vive arranco colombia 3.0*. Obtenido de Enter.co: <http://www.enter.co/cultura-digital/el-popurri/la-industria-de-contenidos-digitales-si-vive-arranco-colombia-3-0/>

Marquez, J. F. (9 de Agosto de 2011). *Innovación en Modelo de Negocio: La Metodología de Osterwalder aplicada a la práctica*. Obtenido de Universidad EAFIT: www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/.../revista-mba-dic-2010.pdf

Matiz&Asociados. (03 de Diciembre de 2013). *Modelo de Negocio - Conceptos*. Obtenido de Infoteca: <http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>

Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación. (28 de Octubre de 2010). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de El Plan Vive Digital: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-1563.html>

MINTIC. (30 de Junio de 2015). Obtenido de Acerca del MinTic: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>

- Molano, A. (03 de Septiembre de 2013). *¿Qué son los modelos de negocio asociados al Teletrabajo?* Obtenido de Colombia Digital: <http://www.colombiadigital.net/teletrabajo/item/5570-que-son-los-modelos-de-negocio-asociados-al-teletrabajo.html>
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos.* Obtenido de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/rt/printerFriendly/17600/37350>
- Nieto, J. (2011). *Definiciones de Innovación.* Obtenido de ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/.../DefinicionesdeInnovacion.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Definición de un Modelo de Negocio. Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. En *Generación de Modelos de Negocio* (pág. 3). BusinessModelGeneration.com. Obtenido de www.seescyt.gov.do/.../Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf
- Perez, M. A. (11 de Abril de 2013). *Ejemplos de éxito del modelo freemium.* Obtenido de Think Big: <http://blogthinkbig.com/ejemplos-de-exito-modelo-freemium/>
- Plataforma Estatal de Asociaciones del Profesorado de Tecnología* . (2013). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de *¿Qué es la Tecnología?:* <http://peapt.blogspot.com/p/que-es-la-tecnologia.html>
- Portafolio.* (2012). Obtenido de *Ayuda a mipymes tecnológicas* : <http://m.portafolio.co/negocios/ayuda-mipymes-tecnologicas?tamano=pequena>
- CodeBlog.* (31 de Octubre de 2012). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de *¿Qué es un APP?:* <http://qode.pro/blog/que-es-una-app/>
- Rapallo, C. (2002). *La Creación de Valor: Una Aproximación.* Obtenido de IDEAS - REPEC: <http://eprints.ucm.es/6773/1/0211.pdf>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* . USA: Crown Business .

- Ries, E. (2012). Obtenido de The Lean Start Up: <http://theleanstartup.com/>
- Saenz, A. M., & Diaz, A. (2013). Marco Conceptual: Creación de Valor. En *Innovación en las Tecnologías Digitales* (págs. 17-18). Bogota D.C: Universidad del Rosario.
- Schumpeter, J. (1935). Análisis del cambio económico. En *Ensayos sobre el ciclo económico*. Bogotá D.C: Editorial Fondo de Cultura de Mexico.
- Significados*. (2013). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de Significado de Internet: <http://www.significados.com/internet/>
- Significados*. (2013). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de Significado de Software: <http://www.significados.com/software/>
- SixtinaGroup. (2012). *Biblioteca de Indicadores (KPIs)*. Obtenido de Sixtina Consulting Group: <http://www.sixtinagroup.com/herramientas-y-recursos/biblioteca-de-indicadores/>
- Tappsi.co. (2012). *PIDE TAXI FÁCIL Y SEGURO EN COLOMBIA*. Obtenido de TAPPSI: <https://tappsi.co/>
- UNESCO. (2014). Obtenido de Diversidad de las expresiones culturales: <http://es.unesco.org/creativity/creativity/publications/definiciones-%C2%BFqu%C3%A9-se-entiende-industrias-culturales-y-creativas>
- UNESCO. (2014). Obtenido de Constitucion de la UNESCO: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=15244&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- UNESCO. (2014). Obtenido de UNESCO: <http://www.unesco.org/new/es>
- UNESCO. (2015). *Industrias Creativas*. Obtenido de Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe: <http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/>
- Vergara Otero, A. F. (2005). Diseño de un modelo para promover emprendimiento en estudiantes de secundaria. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes. Obtenido de dspace.uniandes.edu.co:9090/xmlui/bitstream/handle/.../mi_1291.pdf