

COLOMBIAN QUEST – NO ES NUESTRO TRABAJO, COLOMBIA ES NUESTRO SUEÑO

CASO PEDAGÓGICO

MARÍA PAULA CELIS PÁEZ

PÁVEL JULIÁN GARCÍA MEJÍA

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C., JUNIO 30 DE 2019

COLOMBIAN QUEST – NO ES NUESTRO TRABAJO, COLOMBIA ES NUESTRO SUEÑO

CASO PEDAGÓGICO

MARÍA PAULA CELIS PÁEZ

PÁVEL JULIÁN GARCÍA MEJÍA

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR PROYECTO DE GRADO:

ROBERTO DE LA VEGA VALLEJO

BOGOTÁ D.C., JUNIO 30 DE 2019

ÍNDICE

CASO PEDAGÓGICO: COLOMBIAN QUEST - NO ES NUESTRO TRABAJO, COLOMBIA ES NUESTRO SUEÑO..... 6

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| LA EMPRESA Y SUS CREADORAS..... | 6 |
| AY KARAY COLOMBIA..... | 7 |
| UiiLINK - LET ALL LINK, LET ALL IN..... | 8 |
| CANCHA FIJA..... | 10 |
| COLOMBIAN BUDDY..... | 11 |
| <i>Crowdfunding</i> | 12 |
| <i>El modelo de negocio</i> | 13 |
| <i>Reto Empresarial - Validación</i> | 13 |
| <i>Experiencias en bicicleta</i> | 15 |
| <i>La crisis</i> | 16 |
| <i>La ayuda divina</i> | 17 |
| <i>TripAdvisor</i> | 17 |
| <i>Crecimiento</i> | 18 |
| <i>Otras ciudades</i> | 19 |
| <i>Transfers al aeropuerto</i> | 20 |
| <i>Otras oportunidades de negocio</i> | 21 |
| SPAPP..... | 22 |
| EL FUTURO..... | 23 |

NOTAS DE ENSEÑANZA: COLOMBIAN QUEST - NO ES NUESTRO TRABAJO, COLOMBIA ES NUESTRO SUEÑO..... 24

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 24 |
| SINOPSIS | 24 |
| OBJETIVOS DE ENSEÑANZA..... | 25 |
| PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DEL CASO..... | 25 |
| <i>Contextualización</i> | 25 |
| <i>Desarrollo del caso individual</i> | 25 |
| <i>Desarrollo del caso en grupos pequeños</i> | 26 |
| <i>Desarrollo del caso en grupo con toda la clase</i> | 27 |
| GUÍA DE DISCUSIÓN | 27 |
| <i>Contextualización</i> | 28 |
| <i>Desarrollo del Caso Individual</i> | 36 |
| <i>Desarrollo del Caso en Grupos Pequeños</i> | 48 |
| <i>Desarrollo del Caso en Grupo con Toda la Clase</i> | 70 |

REFERENCIAS..... 71

ANEXOS..... 72

| | |
|---|----|
| ANEXO 1. AY KARAY COLOMBIA..... | 72 |
| ANEXO 2. VIDEO DE LA IDEA UiiLINK - LET ALL LINK, LET ALL IN..... | 72 |
| ANEXO 3. VIDEO DE LA APLICACIÓN MAPP COLOMBIA - ENFRENTA EL RETO DE VIVIR, NOSOTROS TE MOSTRAMOS EL CAMINO..... | 73 |

| | |
|--|----|
| ANEXO 4. IMAGEN DE UNA PEQUEÑA PARTE DEL INFORME SOBRE EL ESTADO APLICACIÓN UIILINK - LET ALL LINK, LET ALL IN, EN EL MOMENTO DE LA ALIANZA..... | 73 |
| ANEXO 5. IMAGEN DE UNA PEQUEÑA PARTE DEL INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA APLICACIÓN MAPPACCESIBLE..... | 74 |
| ANEXO 7. VIDEO HECHO POR COLOMBIAN QUEST SAS, COMO PARTE DE SU DESEO DE MEJORAR LA IMAGEN DEL PAÍS.... | 75 |
| ANEXO 8. FOTO DE LOS PRIMEROS TURISTAS DE COLOMBIAN FRIEND..... | 76 |
| ANEXO 10. LISTA ENVIADA POR LA UNIVERSIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS ELEGIDOS PARA EL RETO EMPRESARIAL.. | 77 |
| ANEXO 11. FOTOS DURANTE EL RETO EMPRESARIAL - VALIDACIÓN | 77 |
| ANEXO 12. RESULTADOS EN GOOGLE AL BUSCAR COLOMBIAN BUDDY | 80 |
| ANEXO 11. RESULTADOS EN GOOGLE AL BUSCAR “COLOMBIAN BUDDY TRIPADVISOR” | 80 |
| ANEXO 13. INTENTOS POR SER MÁS CLAROS EN LA EXPLICACIÓN DEL MODELO DE PAGO PARA LOS TURISTAS | 81 |
| ANEXO 14. PRIMERA SOLICITUD DE MASAJE | 81 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Build-Measure-Learn Feedback Loop (Ries, 2011)..... | 28 |
| Figura 2 Orden propuesto por Ash Maurya para crear el Lean Canvas de un proyecto (Maurya, 2010)..... | 31 |
| Figura 3 Lean Canvas con orden propuesto Ash Maurya (Maurya, 2010). | 32 |
| Figura 4 Modelo Lean Canvas, visual, para el primer posible segmento de cliente. | 39 |
| Figura 5 Modelo Lean Canvas, visual, para el segundo posible segmento de cliente. | 42 |
| Figura 6 Modelo Lean Canvas, visual, para el tercer posible segmento de cliente. | 44 |
| Figura 7 Modelo de negocio Canvas de Colombian Buddy a la fecha..... | 48 |

Caso Pedagógico: Colombian Quest - No es nuestro trabajo, Colombia es nuestro sueño

Introducción

Era el viernes 30 de diciembre de 2011 a las 10 AM, Paola y María Paula debían estar a las 12:00 pm en Puerto Montt para coger el barco con destino a Puerto Natales. El plan, como era costumbre durante su viaje mochilero, era pararse en la Vía Panamericana e irse a dedo. Sin embargo, dado que estaban cortas de tiempo, sus amigos se opusieron rotundamente y las llevaron a la estación de buses en donde compraron sus pasajes para llegar sin contratiempos. En ese bus, cayeron en cuenta de que a pesar de que Osorno no era una ciudad con mayores atractivos turísticos, habían pasado allí seis noches y no una como lo habían pensado, porque lo importante no fue lo bonito o feo del lugar, fueron las personas y las experiencias de vida que allí tuvieron, fue entonces cuando María Paula dijo... ¡Colombian Friend!

La empresa y sus creadoras

Paola Andrea Martínez Morera y María Paula Celis Páez, estudiaron ingeniería electrónica e ingeniería eléctrica en la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia. Se graduaron de las dos carreras en agosto de 2011 y comenzaron a viajar. Primero estuvieron en Estados Unidos trabajando de salvavidas, luego se fueron de mochileras por América del Sur y finalmente por Europa. En esos viajes se dieron cuenta de que no solo querían crear empresa, sino que querían que esta llevara a cabo proyectos que mejorarán la imagen de su país y la vida de los que allí vivían. Esto, por todas las sensaciones que les producían los comentarios negativos y positivos que escucharon en el recorrido que hicieron, algunos hechos por personas que nunca habían estado en Colombia y solo la conocían por las noticias, y otros, porque a pesar de haber tenido sus reservas, quedaron gratamente sorprendidos cuando visitaron este país.

Volvieron a sus casas con una meta clara y varios proyectos, pero con una incertidumbre muy grande porque sentían que lo que habían aprendido durante sus carreras se alejaba mucho de lo que era crear una

empresa y mantenerla. Además, tenían la idea de que comenzar cualquier negocio requería de un capital importante, con el cual no contaban. Decidieron entonces que iban a buscar trabajo y que la que primera que consiguiera iba a encargarse del dinero, mientras la otra creaba la empresa. Rápidamente, Paola encontró un trabajo en el área de programación en un operador de Transmilenio, el sistema de buses en Bogotá. María Paula, comenzó entonces una serie de cursos en Bogotá Emprende, un proyecto de la Cámara de Comercio de Bogotá en donde se dictaban cursos de manera gratuita sobre temas referentes a la creación de empresa, como elaboración de planes de negocio, proyecciones de ventas, liderazgo, entre otros.

Entre los proyectos que traían en mente Pao y Mapa, cómo sus amigos las llaman, estaban un show de folclor colombiano con una mezcla de historia, cultura y baile, y Colombian Friend. Pasaron varios meses en donde María Paula pasaba su tiempo entre cursos e intentos por poner en marcha la empresa. La empresa se constituyó legalmente el 2 de octubre de 2013.

Ay Karay Colombia

De las primeras cosas que hicieron apenas se creó la empresa fue comenzar con la elaboración del plan de negocios y varios documentos del show “Ay Karay Colombia”. Las emprendedoras, durante su viaje estuvieron en países como Argentina en donde los shows de tango son uno de los mayores atractivos para los turistas extranjeros, pues les permiten además de disfrutar de la gastronomía del país, poder sentir a través de música y baile la cultura. Para los turistas más sentimentales, como ellas, los finales de estos shows incluso arrancan una que otra lágrima o producen uno que otro nudo en la garganta, así no se hable español, nunca se haya estado ahí y no se tenga una conexión con ese país.

Eso querían, querían poder mostrar la diversidad de bailes, personas, razas y cultura que tiene Colombia. Querían poder unir eso de lo que todo el mundo conoce o al menos se imagina sobre Colombia,

narcotraficantes, guerrilleros, peligro, entre otras, con la otra parte, la que de verdad identifica al país, su gente y su diversidad en todas las dimensiones. Querían crear un show de 2 a 3 horas, el más grande de Colombia, de Latinoamérica y algún día el más grande del mundo. Dice María Paula... Quiero que un día el presentador grite, muy muy fuerte “Ay Karay Colombiaaaaaa” y que todos en el lugar aplaudan, se emocionen y si es posible que lloren”.

En efecto, si querían hacer realidad la cena show como lo esperaban, la inversión era bastante alta y era necesario buscar inversionistas, pero no sabían cómo hacerlo. Esto hizo que pensarán en postergar esa idea y dedicarse a emprender otro negocio que fuera mucho más fácil de sacar adelante, mientras conseguían el dinero que necesitaban para hacer lo que realmente querían. Eso sí, decidieron dejar registrado el nombre de su sueño en la Superintendencia de Industria y Comercio, no solo para protegerlo, sino para que fuera una razón más para retomarlo algún día.

UiiLink - Let all link, let all in

Un amigo chileno, David Flores, al cual conocieron en Osorno durante su viaje mochilero, estaba trabajando en una aplicación para personas en situación de discapacidad, ya que él hacía parte de esta población después de haber sido operado de un hemangioblastoma cerebeloso. Lo que pretendía esta aplicación era que las personas pudieran evaluar los diferentes lugares en cuanto accesibilidad y que un buscador permitiera obtener esa información de forma georreferenciada. Mapa y Pao se interesaron por este proyecto y decidieron intentar ponerlo en marcha en Colombia. Es así que le pusieron nombre, “UiiLink - Let all link, let all in” y comenzaron a ayudar en el desarrollo. En medio de ese proceso, vieron una noticia de una aplicación en Medellín, llamada MappAccesible, que había ganado un concurso de apps.co, un programa del gobierno para apoyar a emprendedores en el campo digital. Después de un momento de pánico, al creer que ya no iban a poder ser pioneros en Colombia con una aplicación de esas características, decidieron contactar a Diego Marín, Diego Echeverry y Luis Fernando Jaramillo,

creadores de MappColombia, antes llamado MappAccesible, para proponerles trabajar en conjunto, en vez de competir.

Después de intercambiar informes acerca del estado de cada una de las aplicaciones y discutir sobre las condiciones de una posible alianza, decidieron unir esfuerzos. UiiLink, en ese entonces, ya tenía una aplicación web de consulta, una versión web para móviles y un panel de administración web, que permitía a los usuarios evaluar los lugares y realizar búsquedas, entre muchas otras funciones. Sin embargo, del lado de MappAccesible no había más que la idea, el diseño de algunas interfaces y el apoyo gubernamental gracias a la convocatoria que habían ganado, aunque los medios hacían creer que ya había un producto. Dado que lo que se quería era una aplicación móvil, se optó por comenzar el desarrollo de esta y dejar a un lado lo que ya se tenía adelantado de UiiLink. La alcaldía de Medellín parecía estar interesada en el producto y en su puesta en marcha lo antes posible. El tiempo pasó y ni Luis, ni David, quienes eran los programadores principales lograron llegar a un producto móvil, ya que no contaban con mucho tiempo. Se dividían tareas entre los miembros del equipo, pero estas no se cumplían a cabalidad. Es así que esta “sociedad” se acabó y se dejó de trabajar en el tema.

Después de un tiempo, mientras María Paula, Paola y Davo hablaban, surgió el tema de la aplicación. David manifestó que a él lo había desanimado mucho el hecho de que hubieran decidido cambiar todo, cuando ya había un producto listo, todo a raíz de una charla con uno de los creadores de Smart Taxi, quien les contó acerca del modelo de negocio de ellos, de los recursos que usaban y la base de datos que manejaban, y de la idea de que era mejor lanzar la aplicación directamente como producto móvil y no web, con la base de datos indicada para manejar el crecimiento que pudiera tener la aplicación.

Cancha Fija

Pao Y Mapa son, las dos, amantes del fútbol, no solo lo ven, sino que también juegan al menos dos veces por semana. Dos amigos, de la misma universidad, que también estaban en el mundo del fútbol, les plantearon la idea de asociarse para la creación de una aplicación de reserva de canchas de fútbol sintéticas, Rey de Canchapp, dada la problemática que muchas veces tenían con su grupo de amigos de encontrar una cancha disponible a ciertas horas y tener que llamar a una por una para verificar la disponibilidad y después salir corriendo a realizar el pago de la mitad del valor para poder reservarla.

A pesar de que les parecía que este proyecto no encuadraba por completo en lo que ellas habían planteado que querían hacer en su empresa “mejorar la imagen de Colombia y/o la vida de los que allí habitan”, decidieron aceptar, por el excelente equipo que creían que iban a hacer con María Claudia y Jason, una abogada y un economista de la Universidad de los Andes, y porque al final de cuentas el fútbol siempre las había apasionado. Al grupo se sumó Sindy, una diseñadora de la Universidad Javeriana con la que jugaban en el mismo equipo Mapa, Pao y Maclau, Elite F.C. El nombre de la aplicación tuvo que ser cambiado, ya que existía una cancha en la ciudad que se llamaba “Rey de Cancha”. Todos los integrantes dieron sus ideas y finalmente llegaron al nombre de Cancha Fija.

Con esta idea participaron en una convocatoria de Apps.co para conseguir capital semilla. Para el concurso tuvieron que hacer un video explicativo de la aplicación, el cual tuvo algunos pocos comentarios de personas preguntando de donde podían descargar la app. Al final el objetivo de ganar la convocatoria no se logró.

Aun así, los cinco optaron por continuar con el proyecto. Crearon una página en Facebook en donde la gente les podía escribir para reservar una cancha de fútbol y ellos mismos se encargaban de llamar una a una para ayudarle a la persona a conseguirla sin cobrar nada, muchas personas estuvieron interesadas y

pidieron el servicio. Paralelamente, se habló con varias canchas en la ciudad, mientras se alimentaba la posible base de datos de la aplicación con información y fotos, los dueños y gerentes de las canchas manifestaban que para ellos no era necesario estar en una plataforma digital para hacerle la vida más fácil a las personas, pues la ocupación en horarios pico era total, de tal forma que no tenía sentido pagar por un servicio así. Concluyeron, que realmente lo que podría ser un valor agregado para las canchas era conseguir personas o realizar actividades que mejoraran la ocupación de las canchas en hora valle y no, lo que inicialmente se habían planteado. Aún con eso, decidieron seguir, para intentar buscar esa solución, pero el equipo había perdido entusiasmo y cada uno comenzó a fallar en sus compromisos con el proyecto.

Colombian Buddy

Un día en diciembre de 2014, una amiga que había escuchado hablar a María Paula y a Paola sobre Colombian Friend, les comentó que el prometido de una de sus compañeras de universidad iba a estar en Bogotá antes de su matrimonio junto con dos amigos, los tres eran estadounidenses y no hablaban nada de español, así que les planteó la idea de comenzar el negocio, pues su amiga quería encontrar a una persona que hablara inglés, que los acompañara a todos los lugares y que los hiciera sentir como en casa. Es así, que María Paula salió por primera vez a hacer lo que un día había soñado, ser amiga de esos extranjeros que estaban en el país y mostrarles lo bonito de la cultura y la gente colombiana, mientras que le pagaban por hacerlo. Por varios meses, pudieron hacer lo mismo con amigos de amigos que venían a Colombia, la cantidad no era importante, pero sí lo suficiente para darse cuenta de que a la gente le gustaba lo que hacían y que eventualmente podrían vivir de eso. Incluso, en esos meses, encontraron al primer Buddy, Sergio, un estudiante de negocios internacionales de la Universidad Sergio Arboleda, quien en el pasado había tenido problemas con las drogas, pero que había logrado salir adelante.

Llegó entonces el momento de hacerlo formal, de comunicarle al mundo lo que hacían y de construir una marca. Para hacer la página web necesitaban el dominio y buscaron colombianfriend.com, pero este no estaba disponible. Comenzó entonces la búsqueda de otro nombre que pudiera reflejar eso que ellas querían y después de una amplia lista de ideas llegaron a Colombian Buddy, un nombre que sentían que incluso reflejaba mucho mejor lo que hacían que el propio Colombian Friend. Lo primero, registrar la marca en la Superintendencia de Industria y Comercio.

Mapa y Pao, querían que los Buddies fueran jóvenes extrovertidos, que tuvieran un nivel medio de inglés y un nivel socioeconómico bajo, o que en su defecto hubieran estado envueltos o hubieran sido víctimas de alguna problemática social. Esto, para que su actividad como Buddies les permitiera mejorar su nivel de inglés, mientras que tenían la oportunidad de interactuar con personas de otras culturas, ver el mundo desde otras perspectivas y ganar dinero. Por otra parte, pensaban que, haciéndolo de esta forma, lo extranjeros también ganarían pues podrían tener un panorama completo de la realidad colombiana y de su gente.

Crowdfunding

Sentían que para hacer lo que querían necesitaban dinero, una oficina que les diera seriedad frente a los extranjeros y personas que las ayudaran. Habían escuchado de las campañas de crowdfunding y decidieron comenzar una. Contrataron a Daniela, una administradora de empresas recién graduada, para que manejara las redes sociales, hiciera seguimiento a la campaña y que además pudiera ser Buddy en el momento en que lo necesitaran, ya que María Paula estaba haciendo una maestría y no tenía mucho tiempo. Hicieron un video describiendo lo que querían, participaron María Paula, Paola, los padres de Paola, el novio de María Paula, la amiga que dio inicio al sueño y Daniela. Fueron dos meses en donde todos los esfuerzos estaban destinados a obtener recursos en esa campaña. Incluso en todo ese proceso aprendieron cosas que nadie les mencionó cuando iniciaron y era por ejemplo que para tener visibilidad

en la página de Indiegogo, plataforma que usaron para la campaña, debían tener un mínimo recaudado, así que incluso realizaron ellas mismas una donación a su campaña. Aun así, no funcionó, fue más el esfuerzo y el tiempo que el dinero recaudado. Sin embargo, decidieron invertir lo que habían recolectado para tener un espacio que sirviera de oficina y con eso dar credibilidad.

El modelo de negocio

Alguna vez, María Paula leyó un artículo sobre un restaurante en Estados Unidos que decidió dejar que los clientes pusieran el precio a sus platos, le pareció interesante y comenzó a pensar en implementarlo en Colombian Buddy. Analizando el sistema, Paola y María Paula pensaban en todas las veces en las que en sus viajes tuvieron la sensación de que habían pagado por cosas que no valían la pena o que lo que les habían cobrado no reflejaba en realidad el servicio que habían recibido. Especialmente recordaban, alguna vez estando en Quito, Ecuador, en donde pagaron un city tour que les pareció desastroso y que incluso duraron horas peleando con la empresa, pues sentían que en cierta forma las habían robado. La decisión estaba tomada, los ingresos dependerían del valor que los extranjeros les dieran a las experiencias y así mismo el pago del Buddy sería un porcentaje de ese valor percibido.

Además, dado que querían tener un enfoque menos turístico y más humano, creían que iba a ser mucho más llamativo compartir con un Buddy para una persona que viniera por negocios y tuviera menos tiempo para explorar la ciudad, que para una persona que viniera netamente por turismo. Además, pensaban que muchas empresas tenían problemas cuando reciben a extranjeros por no tener ni a la persona, ni el tiempo, ni la disposición, para acompañarlos a que conocieran la ciudad.

Reto Empresarial - Validación

En el Colegio de Estudios Superiores de Administración, universidad donde María Paula estaba haciendo su maestría, realizaron una convocatoria para elegir seis emprendimientos para participar en un reto

empresarial de validación, en donde por ocho semanas un mentor acompañaba a los emprendedores para validar la capacidad del modelo de negocio. Colombian Buddy participó y Claudia Jiménez fue la mentora asignada. Durante esos dos meses el equipo, guiado por Claudia, realizó diferentes actividades para validar las hipótesis que se tenían. Por ejemplo, se consiguió una amplia base de datos de empresas que recibían visitantes internacionales y se contactaron una por una telefónicamente para corroborar que Colombian Buddy fuera un servicio atractivo para ellos o que eventualmente lo pudiera ser para los extranjeros que recibían. El resultado de esta actividad fue que las empresas muchas veces ya tenían a una persona que hacía esos acompañamientos porque le gustaba o porque que eran personas tan importantes que los mismos directivos se encargaban de eso. También se encontraron barreras para lograr hablar con los directivos de las empresas, dado que la Colombian Buddy no tenía aún reconocimiento.

Por esto, se decidió cambiar para medir el interés de los turistas extranjeros en el modelo. Se realizaron actividades en campo en zonas turísticas de la ciudad en donde el “estand” era un carrito de cartón. Se tenían volantes para entregar a las personas y se realizaba una pequeña encuesta para conocer un poco más del turista y definir el segmento del mercado más atractivo para Colombian Buddy. Esta actividad fue considerada exitosa, pues, aunque era muy difícil abordar a los turistas por la prevención con la que normalmente llegan al país, cada vez que se salió con el carrito, conocido entre los Buddies como “El checo”, se logró al menos una conversión. En un poco más de una semana, se lograron ingresos de 6’250.000 COP, y se evidenció que las familias y las personas que venían solas por turismo eran las más interesadas en el modelo. Se logró salir 3 días con “El Checo” antes de que se acabara el reto, el primer día por 5 horas y se concretaron 2 experiencias, el segundo día 2 horas y se concretaron 2 experiencias y el tercer día en media hora se concretó una experiencia Buddy. En total fueron 42 los grupos que se abordaron, 27 demostraron interés por lo que hacía la empresa y 5 contrataron directamente.

Estos experimentos también dejaron en evidencia la necesidad de poder ofrecer el servicio de transporte, pues se convirtió en una de las mayores dificultades. Así que para empezar usaron sus carros propios para

transportar a los turistas y les pidieron que para el pago aplicaran el mismo concepto del Buddy. Más adelante se darían cuenta de que dejar que los turistas también le pusieran precio al transporte no funcionaba tan bien, pues la mayoría no contaban con elementos de juicio reales para tomar una decisión justa.

Al finalizar el reto, se realizó un panel en donde los seis grupos presentaron sus resultados, Colombian Buddy quedó en segundo puesto, después de Canbox. Solo el ganador pasaba a la etapa de incubación con apoyo económico. Dado que el equipo consideró el resultado injusto, no continuaron en el proceso.

Experiencias en bicicleta

Estando en la Candelaria, parte histórica de Bogotá, parados con “El checo”, se acercó un grupo de 2 franceses y una colombiana que vivía en Francia, mostraron interés por el concepto y preguntaron si hacían paseos en bicicleta, la respuesta fue sí. Quedaron entonces en comenzar al siguiente día a las 10 de la mañana. Aunque como Buddies conocían todos los lugares que podrían recorrer, nunca lo habían hecho en bicicleta, razón por la cual, Miguel, ingeniero industrial e integrante de Colombian Buddy, y Mapa, salieron a las 5 de la mañana en cicla a conocer la ruta que iba a hacer más tarde María Paula con los turistas. Teusaquillo, Universidad Nacional, Parque Simon Bolivar, Jardín Botánico y si daba tiempo un mercado, era el plan. Se alquilaron tres bicicletas y María Paula usó la suya.

Las bicicletas alquiladas no fueron las mejores, pero el recorrido planteado les encantó a los turistas y quedaron fascinados con el inicio y cierre de la experiencia con bailes colombianos. El dinero ganado más otro poco, fue invertido en comprar las primeras tres bicicletas de la empresa. A los pocos días, de nuevo con “El Checo” el equipo se paró en la Plaza Bolívar de Bogotá a ofrecer un recorrido gratuito en bicicleta para extranjeros. Esto se hizo dos veces con el fin de obtener retroalimentación y ultimar detalles para poder ofrecer esa experiencia en la página web.

La crisis

Aunque el negocio se mantenía, estaba comenzando a ser demasiado desgastante para el equipo. La empresa tenía página web, pero esta no tenía ninguna fuerza. No aparecía en los buscadores y la compañía no contaba con referencias de los turistas que los habían contratado. TripAdvisor, la red social en turismo más importante, por alguna razón había rechazado todas las solicitudes hechas para listar a la empresa ahí, sin explicaciones.

Sabían que estaban haciendo un excelente trabajo cuando salían de Buddies, los turistas con los que salían, todos se convertían en amigos y en abanderados de la empresa, se preocupaban porque las cosas salieran bien e incluso se preocupaban porque los demás turistas no fueran justos en el momento del pago. Siempre se escuchaban frases como “Nosotros porque somos honestos, pero no todos son así”.

Salir a buscar experiencias una por una se volvió inviable y dejó de ser divertido, la prevención con la que llegaban los extranjeros a Colombia y el rechazo que proyectaban cuando alguien los abordaba en la calle era desgastante.

Se realizó un trabajo de divulgación para los hoteles, bajo la premisa de que ellos querían lo mejor para sus huéspedes, sin embargo, aunque a todos les encantaba el concepto al final no pasaba nada. Se repartían volantes, se hacían reuniones con los gerentes, pero nada funcionaba. Después se enteraron de que había otras empresas que comisionaban con los conserjes y recepcionistas de los hoteles por cada tour y a menos de que hicieran lo mismo, era imposible competir por ese canal.

La ayuda divina

El 17 de abril de 2015 alrededor de las 6:30 pm, María Paula y Paola tenían una reunión con otro emprendedor al norte de la ciudad, para buscar alternativas que mejoraran la presencia online de Colombian Buddy. Antes de entrar a la estación de Transmilenio para encontrarse con Paola, Mapa vio a un perro que casi es atropellado por los carros que cruzaban la avenida Caracas, una de las más congestionadas de la ciudad de Bogotá. La reunión nunca se llevó a cabo, pues esa noche los planes cambiaron y la prioridad era encontrar a la familia del perro. Entre las cosas que hicieron, estuvo el ir a la estación de policía del barrio Teusaquillo para ver si alguna persona estaba buscando un perro con esas características. La policía no había escuchado nada, pero las llevo a encontrarse con una señora que vivía en la esquina y que ayudaba a los animales a encontrar a su familia. Se tomaron fotos e intercambiaron la información de contacto.

La conexión fue inmediata y tras una noche en blanco sacando pulgas decidieron adoptarlo. Beatriz, la señora que conocieron la noche anterior resultó ser la dueña del Bed & Breakfast número uno de Bogotá en redes sociales en ese entonces, tanto en Booking como en TripAdvisor, y casi que se podía decir que solo recibían extranjeros. Al día siguiente se reunieron, ya que Beatriz quería regalarle un collar a Buddy, el perro. Beatriz les pidió que le explicaran lo que hacían pues vio algo en la tarjeta de presentación de Paola. Eso hizo que surgiera una alianza, sin comisiones y sin promesas más allá de la de hacer que sus huéspedes estuvieran seguros en la medida de lo posible y que regresaran felices a su hotel al terminar el día.

TripAdvisor

Durante alrededor de cuatro meses la empresa dependió del Bed & Breakfast, todos los días salían con uno o más huéspedes, casi siempre por llamados de última hora. Lograron reclutar a más Buddies y

enfocarse en hacer felices a quienes salían con ellos, sin embargo, seguían sin tener presencia online, solamente algunas referencias en Facebook pero no más. Cada vez que volvían a intentar estar en TripAdvisor pasaba lo mismo, una negativa de la plataforma sin explicaciones, hasta que un día lograron contactarse con la compañía por teléfono y pudieron establecer una comunicación por correo con una persona en el área de enlistamiento. Se llevó a cabo el mismo proceso que siguieron en varias ocasiones, pero esta vez había un contacto que pudo ver cuál era el inconveniente. TripAdvisor dijo que la razón era que la empresa no tenía salida de tours programadas, con horas y lugares. Al aclararles el modelo pidieron disculpas y Colombian Buddy quedó listada.

Esto cambió totalmente la dinámica en la empresa, porque, aunque no muchas personas se toman el trabajo de dejar referencias, casi todas necesitan asegurarse de que es una empresa confiable y leen lo que otros viajeros comentan. TripAdvisor permitió que fueran otros turistas quienes hablarán de Colombian Buddy y no solo los miembros del equipo, además, las referencias que la empresa comenzó a recibir iban mucho más allá de las expectativas que tenían.

Crecimiento

Cada vez se comenzaron a recibir más correos y solicitudes directamente de los viajeros. Cada correo, cada WhatsApp, cada mensaje de Facebook era importante y Mapa y Paola respondían tan pronto como podían incluso en horas de la madrugada, de la forma más amigable y descompilada posible, siendo Buddies desde el primer contacto. Eso les gustaba a los turistas y se sorprendían porque sentían que había un equipo grande detrás y que para la empresa ellos eran muy importantes. Cada mensaje del que no recibían respuesta era una carga emocional, todo el equipo estaba ansioso y se preguntaban constantemente en qué habían fallado, si era la forma en que habían respondido, si no les gustaba el modelo, si no habían entendido, si simplemente se habían arrepentido o si se habían decidido por otra empresa.

Cada vez fueron más las experiencias y cada vez se necesitaban más Buddies. Conseguir personas con las características que María Paula y Paola querían se tornó un problema. Trabajando como Buddies se dieron cuenta que en la mayoría de ocasiones se necesitaba, al menos, un nivel medio alto de inglés para que fuera enriquecedor para las dos partes, para que no se interrumpieran las conversaciones y se volviera aburrido. Además, identificaron que varias de las personas de pocos recursos muchas veces reflejaban resentimiento en algunos aspectos y eso no era lo que ellas querían transmitir. Desafortunadamente no contaban ni con el tiempo ni con los recursos para poder realizar un entrenamiento tan completo que evitara comportamientos y comentarios que no reflejaran una imagen positiva de Colombia. Así que tuvieron que comenzar a buscar Buddies en su entorno social y en universidades reconocidas.

Los pagos de los turistas que salían del Bed & Breakfast del que dependieron por un tiempo comenzaron a bajar y después de un tiempo se dieron cuenta de que los dueños del hotel estaban conversando con los viajeros acerca del precio y que les mencionaban el pago que ellos le hacían a los obreros que los ayudaban en cosas varias en el hotel. Los turistas al parecer tomaban esa base como guía para calcular el precio para el Buddy, era como si fueran los dueños del hotel quienes ponían el precio y no los viajeros. Por otra parte, muchos turistas manifestaban sentirse inseguros a la hora de pagar pues no querían ser injustos y que el Buddy no se sintiera feliz. Por esto, fue necesario pensar en estrategias para explicar la razón de ser del modelo de negocio, explicar que no era una propina sino un pago y dar una pista de precio por hora para quienes no se sentían cómodos.

Otras ciudades

Los viajeros siempre le hacían comentarios a sus Buddies de que ese servicio debería existir en todas las ciudades del país y de hecho en todos los países del mundo. Sin embargo, el equipo no sabía por qué ciudad arrancar ni cómo hacerlo, hasta que un turista español en su correo pidió un Buddy en todas las ciudades donde iba a estar, Bogotá, Medellín, Cartagena y Cali.

En Cali, un Buddy con muy buenas habilidades para encontrar otros Buddies, habilidades que Mapa y Pao no tenían, se consiguió a una Buddy con todo el sabor del valle, según palabras textuales de sus creadoras, quien se estrenó con Rafael, el turista español que solicitó Buddy en todas partes. Fue un día de muchas tensiones pues era la primera vez que trabajaba con la empresa y no se habían tenido ni los recursos, ni el tiempo para que alguien del equipo viajara a entrenarla. Todo se hizo por conversaciones telefónicas y notas de voz que describían los pormenores de lo que era ser un Buddy.

En Medellín ya contaban con una Buddy, Juliana, quien había sido entrevistada un año atrás cuando aún no había nada y solo se tenía el sueño de algún día operar en Medellín. La contactaron para asegurarse de que estuviera disponible y ya después de eso, nada podía fallar, tenían la certeza de que tenía toda la personalidad, el conocimiento y el flow que un Buddy necesitaba.

Para Cartagena, como no se tenían opciones, se optó por enviar un Buddy de Bogotá, que dos días antes se encargará de entrevistar a posibles Buddies para que el día en que Rafael llegará a Cartagena él estuviera listo y conociera la ciudad completamente como si viviera allá hace muchos años. De todo ese proceso, además de operar por primera vez en Cartagena, se encontraron dos Buddies con todas las características que se necesitaban. Además, Rafael terminó muy feliz y cada día al terminar una experiencia escribía al celular de la oficina lo feliz que estaba de contar con Colombian Buddy.

Transfers al aeropuerto

Al recordar lo difícil que les había sido durante el reto empresarial abordar a las personas en las calles y en el aeropuerto, y al pensar en la mejor forma para captar a esas personas que no traían plan, decidieron comenzar a ofrecer transfers desde y hacia el aeropuerto. Les tomó un día ponerlo en marcha y hasta el día de hoy es uno de los servicios que más se mueven pues a las personas les gusta mucho ser recibidos

por un Buddy que hable inglés y que los haga sentir seguros. Además, esto les permitió fortalecer el servicio de transporte que ya ofrecían dentro de las ciudades y sus alrededores.

Otras oportunidades de negocio

El 24 de diciembre de 2016, Mapa estuvo en la mañana montando bicicleta por la ciudad con dos turistas estadounidenses quienes necesitaban terminar temprano porque tenían cita en un Spa cerca de su hotel para que les hicieran masajes. Al llegar a tarde llamaron a verificar que todo estuviera bien con el masaje y encontraron que no les habían entendido, seguramente porque ellos solo hablaban inglés y que no había ninguna reserva a su nombre. Desafortunadamente, ya solo quedaba espacio para uno de los dos, razón por la cual no se pudieron hacer el masaje que tanto querían.

Después, en febrero de 2017, Mapa estaba de Buddy de un estadounidense que en algún momento de su vida había tenido mucho dinero pero que se había quebrado y que estaba en Colombia en búsqueda de una ciudad en la que pudiera tener una buena vida con los 2000 dólares mensuales de su seguro social. Él era un hombre que estaba acostumbrado a la buena vida, entre las cuales se encontraba realizarse masajes periódicamente. Es así que le había pedido a la dueña del Bed & Breakfast donde se estaba quedando, que le hiciera una reserva con la mujer que normalmente les hacía masaje a sus huéspedes. Desafortunadamente, ella no podía puesto que le habían descubierto cáncer de seno y no se sentía bien con el tratamiento.

Mapa en esos días, había conocido por una red social para encontrar pareja, a un venezolano que, hacia masajes, así que le propuso que le hiciera un masaje a Jay, el turista con el que andaba de Buddy, pero cobrando un excedente que iría a la empresa por haber hecho el contacto. Así lo acordaron, pero la terapia no se realizó porque Jay esperaba que el terapeuta llevara camilla y Rainny, quien le iba a hacer el masaje, iba en bicicleta camino al hotel. Sin embargo, Mapa y Pao esa misma noche contrataron a Rainny

para que les hiciera un masaje a ellas, después de eso, decidieron que él estuviera en su empresa tiempo completo por el sueldo mínimo, para realizar labores varias y para intentar poner en marcha un negocio de masajes a domicilio.

Spapp

Basadas en el modelo usado por supermercados de bajo costo, en donde los productos parecieran no tener marca sino llevar el nombre de lo que son directamente, decidieron llamar al negocio de masajes a domicilio Massage in Bogota (massageinbogota.com). Eso les evitaría el desgaste de pensar en un nombre novedoso y además en el dolor de cabeza de tener que proteger la marca ante la SIC. Montaron una página web, comenzaron una campaña en google AdWords y compraron una camilla por Amazon en Estados Unidos que tardaría al menos 15 días en llegar. Coincidentalmente, el miércoles 15 de febrero, un día después de haber recibido la camilla llegó la primera solicitud de masaje, tanta fue la alegría que no vieron que el masaje era para esa misma noche y no para el día siguiente como pensaron en un inicio. Solo se dieron cuenta cuando el paciente escribió para preguntar qué había pasado con el terapeuta. Así que fue necesario salir corriendo, comprar aceite, toalla, buscar un uniforme improvisado y llegar al masaje.

El negocio comenzó bastante bien, a pesar de que inicialmente solo se tenía un terapeuta y solo se daban masajes a personas que no tuvieran problema con que el masajista fuera hombre. La gran mayoría de los clientes, tal y como el equipo lo había sospechado, eran extranjeros homosexuales, sin embargo, en algún punto el mercado requirió mujeres terapeutas. En un inicio, María Paula y Paola tenían miedo de que al tener mujeres en el equipo los hombres se quisieran sobrepasar con ellas y buscar otro tipo de servicios diferentes a los profesionales, sin embargo, después de algún tiempo, no hubo forma de no hacerlo pues eran más las personas que requerían mujeres masajistas que hombres.

Dado el buen desempeño que se tuvo en Bogotá, se decidió replicar el mismo negocio en Medellín y en Cartagena, pero bajo el nombre de Massage in Colombia (massageincolombia.com), esto, usando en la logística las mismas personas que trabajan para Colombian Buddy. Ahora la empresa está migrando el negocio a spapp.co para poder ampliar su portafolio de servicios.

El Futuro

Colombian Buddy espera poder comenzar a operar en Julio de 2019 en Argentina, bajo el nombre de Argentinien Buddy, aprovechando que una de las Buddies en Cartagena se fue a este país a hacer sus estudios de maestría y conoce muy bien cómo funciona el negocio en Colombia. También espera poder ampliar su portafolio de servicios y ofrecer experiencias que no solo estén orientadas a turistas con buen poder adquisitivo, que prefieren los paseos privados, sino también a extranjeros que quieren compartir no sólo con locales sino con otros viajeros.

Dada la credibilidad que Colombian Buddy tiene, cada vez son más las empresas extranjeras que los están contactando para que sean sus operadores en Colombia. Recientemente ya se tuvieron reuniones y experiencias con emprendedores estadounidenses interesados en traer grupos a Colombia. El primer grupo proveniente de Brasil será recibido el 11 de Julio y el segundo, proveniente de Estados Unidos, el 29 de agosto de 2019.

Notas de Enseñanza: Colombian Quest - No es nuestro trabajo, Colombia es nuestro sueño

Esta segunda parte del documento está diseñada para servir de soporte en aulas de clase de estudiantes de posgrado, para poder facilitar la discusión y el aprendizaje del caso.

Introducción

Según el reporte del Monitor de Emprendimiento Global (GEM por sus siglas en inglés) 2018/2019 las intenciones para emprender son más grandes que la actividad empresarial total en la etapa inicial (TEA Total Early Stage Entrepreneurial Activity) en todos los países de Latinoamérica y el Caribe, en el Medio Oriente y África, y excepto por Japón, en el este y sur de Asia. En el caso específico de Colombia, 48.8% de la población quiere emprender en los siguientes tres años, pero menos de la mitad (21.2%) da al menos algún paso para hacerlo (Bosma & Kelley, 2019). Como dice Eric Ries en su libro *The Lean Startup*, “a pesar de toda la literatura que existe los innovadores aún tienen problemas para darle vida a sus ideas”. Esto se debe en gran parte a que “la mayoría de emprendedores y personas de desarrollo sobreestiman dramáticamente la cantidad de funciones que necesitan para un producto mínimo viable MVP” (Ries, 2011). Por eso surge la pregunta de ¿cómo comenzar? ¿cómo se llega a un producto mínimo viable? ¿Cómo se decide que tan complejo debe ser el producto mínimo viable?

Sinopsis

El caso cuenta toda la historia de María Paula Celis y Paola Martínez para construir su empresa Colombian Quest SAS. Desde el momento en que decidieron ser empresarias hasta el día de hoy. En la historia se pueden evidenciar metas sin cumplir y errores cometidos, la mayoría de ellos por no haber podido identificar claramente las características y funciones de un producto mínimo viable. El caso también muestra cómo, después de los desaciertos, lograron aplicar la metodología Lean Startup y construir un negocio sostenible.

Objetivos de Enseñanza

- Aprender a identificar correctamente las características y/o funcionalidades del producto mínimo viable necesarias para poder validar o invalidar las hipótesis fundamentales de un emprendimiento, de tal forma que sea posible completar el primer ciclo del circuito de retroalimentación (build-measure-learn feedback loop) de la metodología Lean Startup con el menor esfuerzo y tiempo posible.
- Identificar correctamente los elementos de un modelo de negocio para poder plasmarlos de forma sencilla en un Canvas.

Preguntas para el Desarrollo del Caso

En caso de no haber discutido previamente en el aula de clase los elementos y pasos de la metodología Lean Startup se debe comenzar con las preguntas de contextualización.

Contextualización

- A. ¿Qué es la metodología Lean Startup?
- B. ¿Cuál es el circuito de retroalimentación propuesto por la metodología Lean Startup?
- C. ¿Qué es el Producto Mínimo Viable?
- D. ¿Cuáles son los diferentes tipos de MVP?
- E. ¿Qué es el Lean Canvas y cómo usarlo para llegar a un MVP?

Desarrollo del caso individual

Colombian Buddy

- A. ¿Usaron María Paula y Paola la metodología Lean Startup desde el inicio de Colombian Buddy?

- B. ¿Identifica usted algún o algunos errores que las emprendedoras hayan cometido por no seguir disciplinadamente la metodología Lean Startup y por no usar el modelo Lean Canvas?
- C. ¿Cuál fue el proceso que se siguió durante el reto empresarial para construir el primer mínimo producto viable?
- D. ¿Es posible usar la metodología Lean Startup y el modelo Lean Canvas para comenzar otras líneas de negocio como las experiencias en bicicleta o los transfers al aeropuerto?
- E. Plasme el modelo de negocio de Colombian Buddy en un Canvas. ¿Qué elementos del modelo difieren en este momento de los que inicialmente imaginaban las emprendedoras?

Desarrollo del caso en grupos pequeños

Spapp

- A. ¿Aplicaron las emprendedoras la metodología Lean Startup a esta idea de negocio?
- B. Describa el posible proceso que pudieron llevar a cabo para determinar las características del Mínimo Producto Viable
- C. ¿Qué tipo de Producto Mínimo Viable se creó?
- D. ¿Habría arrancado usted el negocio con un Producto Mínimo Viable diferente?

Cancha Fija

- A. ¿Usaron María Paula y Paola la metodología Lean Startup con Cancha Fija?
- B. ¿Cuál fue el proceso que se siguió para llegar al Mínimo Producto Viable?
- C. ¿Es el equipo con el que se trabaja parte del Mínimo Producto Viable?
- D. ¿Qué hipótesis le faltó probar a los emprendedores?
- E. ¿Qué tipo de Productos Mínimo Viable usaron los emprendedores?

UiiLink

- A. ¿Usaron los emprendedores la metodología Lean Startup Canvas para poner en marcha este proyecto?
- B. ¿Qué errores se identifican en el proceso que se llevó a Cabo?
- C. ¿Qué riesgo corrían los emprendedores si hubieran lanzado el producto al mercado?
- D. ¿Desde el punto de vista de Lean Startup cuál proceso se debería llevar a cabo para construir un mínimo producto viable?

Desarrollo del caso en grupo con toda la clase

Ay Karay

- A. ¿Es posible usar la metodología Lean Startup en este tipo de proyectos?
- B. Haciendo un análisis rápido, después de habernos ejercitado en el proceso, ¿cuál o cuáles serían unos posibles productos mínimos viables para este caso?
- C. ¿Qué enseñanzas nos deja el caso en general?

Guía de Discusión

- Contextualización (60 Minutos) - Se puede abordar esta parte de forma individual o en conjunto con todo el salón de clase
- Desarrollo del caso individual (70 Minutos) - Se propone que cada estudiante lo aborde de manera individual
- Desarrollo del caso en grupos pequeños (40 Minutos) - Se divide el salón en grupos de máximo 6 personas y cada uno escoge uno de los emprendimientos, SPAPP, Cancha Fija o UiiLink
- Desarrollo del caso en grupo con toda la clase (15 Minutos)

Contextualización

A. ¿Qué es la metodología Lean Startup?

R/ Es una metodología propuesta por Eric Ries, basada en la metodología Lean Manufacturing de Henry Ford para ser seguida por emprendedores con el fin de poder poner en marcha su idea y seguir un proceso “científico” que les permita ir refinando y mejorando el producto con miras a crear un negocio sostenible en el tiempo (Ries, 2011).

B. ¿Cuál es el circuito de retroalimentación propuesto por la metodología Lean Startup?

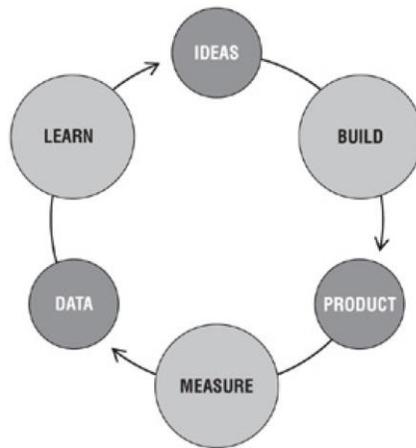


Figura 1 Build-Measure-Learn Feedback Loop (Ries, 2011).

R/ El circuito de retroalimentación Crear-Medir-Aprender, es el núcleo del modelo Lean Startup. A partir de ideas se crea un Producto Mínimo Viable con el cual se experimenta y así se pueden obtener mediciones que permiten validar o invalidar las hipótesis con la que se comenzó. La idea de este circuito es obtener el mayor aprendizaje posible en cada iteración para ir desde el MVP al producto que realmente funcione y pueda convertirse en un negocio sostenible.

C. ¿Qué es el Producto Mínimo Viable?

R/ Es simplemente la manera más rápida para ir a través del circuito de retroalimentación propuesto por la metodología Lean Startup con el mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo posible. No es necesariamente el producto imaginable más pequeño, su complejidad varía desde pruebas de humo extremadamente simples (poco más que un anuncio) hasta los primeros prototipos reales con problemas y características faltantes. La lección de el MVP es que cualquier trabajo adicional más allá del requerido para comenzar a aprender es un desperdicio, sin importar lo valioso que parezca en el momento. A diferencia de una prueba de un prototipo o concepto, un MVP es diseñado no solo para responder a preguntas técnicas de diseño. Su meta es probar hipótesis fundamentales del negocio (Ries, 2011).

D. ¿Cuáles son los diferentes tipos de MVP?

Algunos tipos de MVP son:

Video

Hacer un video explicativo del producto o servicio que permita medir el interés de los posibles usuarios y clientes. Dropbox usó este modelo.

El Conserje

Ayudar manualmente a los usuarios a cumplir sus objetivos como forma de validar si tienen o no la necesidad de lo que se quiere ofrecer. Food on the Table usó este modelo (Malley, 2019).

El Mago de Oz

Producto mínimo viable que desde afuera da la impresión de funcionar de forma diferente a la de adentro. Aardvark usó este modelo (Malley, 2019).

La Landing Page

Es una única página que describe el producto o servicio, muestra algunas ventajas de usarlo (la propuesta de valor única UVP) y tiene un botón que le permite a los visitantes interesados tomar algún tipo de acción. Buffer usó este modelo (Malley, 2019).

Email

Si ya se tienen clientes y/o usuarios, se pueden crear emails manualmente para ver si la respuesta a los correos es favorable. Product Hunt usó este modelo (Malley, 2019).

Por partes (Piecemeal)

Usar herramientas existentes y soluciones para proveer el producto o servicio. Un producto mínimo viable por partes consiste en componentes de múltiples fuentes que se unen para crear las bases del producto o servicio. El sitio web BJ Fogg usó este modelo (Malley, 2019).

Campaña de Financiamiento

Crear una campaña de financiamiento para el producto o servicio puede hacer que no solo se valide la idea, sino que además se consigan fondos para ponerla en marcha. Pebble usó este modelo (Malley, 2019).

Una sola funcionalidad

Desarrollar el producto o proveer el servicio con una sola funcionalidad, esa que resuelve la mayor parte del problema o la mayoría de problemas. Facebook usó este modelo (Nićiforović, Simunovic, & Stankovic, 2019).

E. ¿Qué es el lean Canvas y cómo usarlo para llegar a un MVP?

Es una adaptación al Business Model Canvas creado por Alex Osterwalder, diseñado especialmente para apoyar la metodología Lean Startup. Esta herramienta es usada para probar y validar hipótesis. A diferencia del Business Model Canvas se centra en los problemas, las soluciones, las métricas clave y las ventajas competitivas (Maurya, 2010).

A continuación, se propone el uso de Lean Startup Canvas de Ash Maurya, para determinar las características y funcionalidades necesarias para crear un Producto Mínimo Viable. Este proceso se encuentra completo en el libro “Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works”.



Figura 2 Orden propuesto por Ash Maurya para crear el Lean Canvas de un proyecto (Maurya, 2010).

1. Lluvia de ideas sobre los posibles clientes
 - 1.1. Diferenciar entre clientes y usuarios
 - Si se tienen diferentes roles de usuarios en el producto, identificar los clientes. El cliente es aquel que paga por el producto.
 - 1.2. Dividir amplios segmentos de clientes en otros más pequeños
 - Describir a los clientes de manera más detallada.
2. Bosquejo de múltiples Lean Canvas (uno para cada cliente)
 - 2.1. Hacer el Lean Canvas para cada segmento de cliente

Para este ejercicio, Ash Maurya recomienda lo siguiente:

- Hacer el Lean Canvas en una sola sesión: el Canvas inicial debe ser hecho de manera rápida.
- Está bien dejar algunas secciones en blanco: en vez de intentar investigar o debatir la respuesta correcta, se debe poner algo rápidamente o dejarlo en blanco y volver sobre él luego.
- Pensar en presente: como predecir el futuro es imposible, escribir el Canvas basado en el estado actual. Para que con lo que se sabe se busque el siguiente conjunto de hipótesis que deben ser validadas para avanzar en el desarrollo del producto.
- Usar un enfoque centrado en el cliente: comenzar con el segmento del cliente y seguir con el resto. En la siguiente figura se ve el orden que propone Ash Maurya.

| Problema | Solución | Propuesta de Valor Única | Ventaja Injusta | Segmentos de Clientes |
|--|------------------------------------|--|--|-----------------------|
| 3 Problemas principales | 3 Características más importantes | Mensaje único, claro y conciso que diga por qué esto es diferente y vale la pena comprarlo | No puede ser fácilmente copiada o comprada | Clientes objetivo |
| 1 | Mediciones Clave | 2 | Canales | 1 |
| | Principales actividades para medir | | Camino a los clientes | |
| Estructura de Costos | | Fuente de Ingresos | | |
| Precio de adquirir clientes Costos de distribución Hosting Personas, etc. | | Modelo de Ingresos Valor en el tiempo (Lifetime Value) Ingresos Margen Bruto | | |
| 5 | | 5 | | |

Figura 3 Lean Canvas con orden propuesto Ash Maurya (Maurya, 2010).

2.1.1. Cliente 1

2.1.1.1. Problema y Segmentos de cliente

- Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)
- Listar las alternativas existentes con las que los posibles pioneros enfrentan esos problemas hoy.
- Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.
- Concentrarse en los posibles pioneros. Con los problemas en mente especificar mejor el segmento de cliente. Reducir las características del cliente prototipo.

2.1.1.2. Propuesta de valor única (UVP)

- Un mensaje único, claro y convincente que indica por qué ese producto es diferente y vale la pena comprarlo (Blank, 2013). Un buen UVP responde claramente a dos preguntas, qué es el producto y quién es el cliente. El por qué se puede adicionar o agregarlo en un subtítulo.

2.1.1.3. Solución

→ Hacer un bosquejo de las características o funcionalidades principales al lado de cada problema.

2.1.1.4. Canales

→ Además de escoger el producto correcto es crítico comenzar a encontrar, construir y probar un camino para llegar a los clientes desde el día uno. Características típicas para tener en cuenta son: gratis vs pago, inbound vs outbound, directo vs automatizado, directo vs indirecto. Ash Maurya recomienda usar en muchos de los casos Content Marketing.

2.1.1.5. Flujo de ingresos y estructura de costos

→ Flujo de ingresos

❖ El MVP debería proveer suficiente valor (solucionar el problema principal de los clientes) para justificar cobrar. Proveer un MVP gratis puede retrasar el probar una de las partes más críticas y arriesgadas de un negocio, sin embargo, podría funcionar, en todo caso, el precio es parte del producto. Ash Maurya plantea que un posible buen comienzo es un único plan de pago con “Free Trial”. Se debe escoger un precio para probar, basándose en puntos de referencia y si no se tienen, se piensa, se escoge uno con los datos que se tengan y se refina desde ahí. Posibles modelos también son Freemium (basado en usabilidad y no en tiempo como el Free Trial).

→ Estructura de costos

❖ Evaluar los posibles costos, si no se tienen, tener en cuenta el costo de oportunidad.

2.1.1.6. Métricas clave

- ❖ Documentar una o dos actividades claves que impulsarán el uso del producto.

2.1.1.7. Ventaja Injusta

- ❖ Es algo que no puede ser fácilmente copiado o comprado. Si no se sabe se puede dejar en blanco, pero es algo que eventualmente se debe encontrar.

3. Priorizar para elegir donde comenzar

3.1. Elegir el mejor modelo de negocio para comenzar

El objetivo es encontrar un mercado lo suficientemente grande donde puedas llegar a los clientes que necesitan el producto y que van a pagar un precio con el que puedes construir un negocio.

Este es un posible orden de prioridad que se puede usar (Ordenado de mayor a menor prioridad)

3.1.1. Nivel de dolor del cliente

Escoger el segmento de cliente que más necesita el producto. El objetivo es que este producto solucione uno o más de los tres problemas críticos.

3.1.2. Facilidad de alcance

Una de las dificultades más grandes suele ser encontrar un camino para llegar a los clientes. Si se tiene un camino más fácil para alguno de los segmentos, se debe tener eso en cuenta.

3.1.3. Precio

Escoger un segmento de cliente que permita maximizar el precio. Entre más se pueda cobrar, menos son los clientes que se necesitan para alcanzar el punto de equilibrio.

3.1.4. Tamaño del mercado

Se debe escoger clientes que representen un mercado lo suficientemente grande, o un escalón para llegar a ese mercado, para poder construir un negocio.

3.1.5. Decisión del segmento de mercado y por ende de modelo de negocio

Después de ponderar y sopesar todos los elementos anteriores se toma una decisión respecto al modelo de negocio a usar para construir el MVP.

3.2. Identificar qué hipótesis probar

3.2.1. Identificar los elementos del modelo que son suposiciones y no hechos (Ries, 2011).

- ❖ Hechos: conceptos que han ocurrido, están verificados y probados.
- ❖ Suposiciones: los elementos del plan que son suposiciones y no hechos.

3.2.2. Identificar las hipótesis fundamentales del modelo: cuando se está escogiendo entre las muchas suposiciones de un plan de negocios, tiene sentido probar las más riesgosas primero, aquellas de las que todo depende. Las dos suposiciones más importantes son la hipótesis de valor y la hipótesis de crecimiento (Ries, 2011).

3.3. Elegir Producto Mínimo viable

3.3.1. Plantear alternativas para validar o invalidar las hipótesis fundamentales.

3.3.2. Decidir: Se debe elegir la opción de producto mínimo viable que permita ir a través del circuito de retroalimentación de la manera más rápida y con el menor esfuerzo posible.

3.3.3. Simplificar: eliminar cualquier característica, funcionalidad, o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que se busca.

3.4. Considerar los obstáculos en la construcción del MVP

3.4.1. Legales

- 3.4.2. Competencia
- 3.4.3. Marca
- 3.4.4. Hacer cambios al MVP de ser necesario

Desarrollo del Caso Individual

Colombian Buddy

- A. ¿Usaron María Paula y Paola la metodología Lean Startup desde el inicio de Colombian Buddy?

R/ En un inicio sin quererlo si la usaron, ya que usaron lo mínimo que necesitaban que era un Buddy para comenzar. Sin embargo, después la dejan de usar.

- B. ¿Identifica usted algún o algunos errores que las emprendedoras hayan cometido por no seguir disciplinadamente la metodología Lean Startup y por no usar el modelo Lean Canvas?

R/ Hacer una campaña de financiamiento sin ninguna base lógica, pensando que necesitaban recursos (lo cual no era cierto), asumieron gastos innecesarios para un emprendedor como una oficina, que en ninguno de los casos justifica ser parte del producto mínimo viable de Colombian Buddy.

- C. ¿Cuál fue el proceso que se siguió durante el reto empresarial para construir el primer mínimo producto viable?

R/

COLOMBIAN BUDDY

1. Lluvia de ideas sobre los posibles clientes
 - 1.1. Diferenciar entre clientes y usuarios

- Cliente 1: Extranjeros que vienen a Colombia por poco tiempo
- 1.2. Dividir amplios segmentos de clientes en otros más pequeños
- Cliente 1: Extranjeros que no hablan español y vienen a Colombia solo por trabajo.
 - Cliente 2: Empresas que reciben extranjeros por negocio o trabajo
 - Cliente 3: Extranjeros que vienen a Colombia por turismo
2. Bosquejo de múltiples Lean Canvas (uno para cada segmento de cliente)
- 2.1. Dibujar el Lean Canvas para cada segmento de cliente
- 2.1.1. Cliente 1: Extranjeros que no hablan español y vienen a Colombia solo por trabajo.
- 2.1.1.1. Problema y Segmentos de cliente
- Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)
 - ❖ Tienen muy poco tiempo de conocer la ciudad.
 - ❖ Se sienten inseguros si salen solos porque no hablan el idioma.
 - ❖ Les da pereza salir solos porque no saben que conocer y no es divertido.
 - Listar las alternativas existentes con las que los pioneros enfrentan esos problemas hoy.
 - ❖ Guías turísticos
 - ❖ Personas del lugar donde trabajan que salen con ellos a compartir y a mostrarles la ciudad
 - ❖ Tours grupales a ciertas horas en el centro de Bogotá
 - Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.
 - ❖ Empresas donde trabajan los extranjeros aquí en Colombia
 - Concentrarse en los posibles pioneros

- ❖ Mujeres que viajan solas por negocios, con buenos ingresos y que les gusta aprovechar su tiempo cuando viajan para conocer pero que se sienten muy inseguras por la reputación que tiene Colombia en el exterior.

2.1.1.2. Propuesta de valor única (UVP)

- ❖ Un amigo (Buddy) local que habla inglés, te acompaña y te ayuda a aprovechar al máximo el tiempo en la ciudad.

2.1.1.3. Solución

- ❖ Permitirle conocer lo más importante para la persona
- ❖ Hablar inglés
- ❖ Conocer bien la ciudad, incluyendo zonas seguras e inseguras.
- ❖ Persona extrovertida y divertida

2.1.1.4. Canales

- ❖ Empresas que los traen
- ❖ Campañas en redes sociales
- ❖ Página web
- ❖ Hoteles de alto perfil

2.1.1.5. Flujo de ingresos y estructura de costos

→ Flujo de ingresos

- ❖ Pago por el tiempo que están con su amigo. Un porcentaje para el Buddy y otro para la empresa. El cliente pone el precio.
- ❖ Margen bruto del 60%, 40% para el Buddy y 60% para la empresa.

→ Estructura de costos

- ❖ Pago de los Buddies.

- ❖ Costo de personal para contactar empresas y visitarlas para que recomienden la empresa con sus empleados extranjeros.
- ❖ Costo de publicidad en redes sociales.
- ❖ La empresa cuando comenzó a usar la metodología ya tenía unos gastos fijos asociados por el arrendamiento de la oficina. Sin embargo, estos gastos fueron innecesarios.
- ❖ Hosting
- ❖ Dominio

2.1.1.6. Métricas clave

- ❖ Contratación de un Buddy

2.1.1.7. Ventaja Injusta

- ❖ La flexibilidad

| Problema | Solución | Propuesta de Valor Única | Ventaja Injusta | Segmentos de Clientes |
|--|---|---|---|---|
| <p>Tienen muy poco tiempo para conocer la ciudad.</p> <p>Se sienten inseguros si salen solos porque no hablan el idioma.</p> <p>Les da pereza salir solos porque no saben que conocer y no es divertido.</p> <p>Alternativas existentes: Guías turísticos, personas de donde trabajan, tours grupales.</p> | <p>Permitir conocer lo máximo en el menor tiempo</p> <p>Hablar inglés</p> <p>Conocer bien la ciudad</p> <p>Acompañamiento divertido</p> <p>Mediciones Clave</p> <p>Contratación de Buddies</p> | <p>Un amigo (Buddy) local que habla inglés, te acompaña y te ayuda a aprovechar al máximo el tiempo en la ciudad.</p> | <p>Flexibilidad</p> <p>Canales</p> <p>Empresas a las que vienen a trabajar</p> <p>Campañas en redes sociales</p> <p>Página web</p> <p>Hoteles de alto perfil</p> | <p>Extranjeros que no hablan español y vienen a Colombia solo por trabajo.</p> <p>Pioneros: mujeres que viajan solas, se sienten inseguras, les gusta conocer nuevos lugares, tienen buenos ingresos.</p> |
| Estructura de Costos | | Fuente de Ingresos | | |
| <p>Pago de los Buddies.</p> <p>Costo de personal para contactar empresas y visitarlas para que recomienden la empresa con sus empleados extranjeros.</p> <p>Costo de publicidad en redes sociales.</p> <p>Hosting, dominio</p> | | <p>Pago por el tiempo que están con su amigo (ellos ponen el precio).</p> <p>Margen bruto del 60%. 40% para el Buddy y 60% para la empresa.</p> | | |

Figura 4 Modelo Lean Canvas, visual, para el primer posible segmento de cliente.

2.1.2. Cliente 2: Empresas que reciben extranjeros por negocio o trabajo

2.1.2.1. Problema y Segmentos de cliente

→ Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)

- ❖ No tienen personal que tenga tiempo de salir con los extranjeros.
- ❖ Los extranjeros a veces se convierten en un “encarte”
- ❖ A las empresas les da miedo que los extranjeros salgan solos.
- ❖ Las empresas quieren que estén felices para que sea más fácil hacer negocio.

→ Listar las alternativas existentes con las que los pioneros enfrentan esos problemas hoy.

- ❖ Encargan a un empleado de acompañar al extranjero.
- ❖ Recomiendan a alguna empresa de turismo o un tour específico.

→ Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.

- ❖ Buddies que visitan las empresas y que pueden ser los encargados en caso de una contratación.

→ Concentrarse en los posibles pioneros.

Empresas de importación o exportación que reciban visitantes extranjeros importantes y les interese quedar bien con ellos.

2.1.2.2. Propuesta de valor única (UVP)

Amigo (Buddy) local que habla inglés, conoce la ciudad y que cuenta con toda la disposición y el tiempo para hacer pasar a los extranjeros ratos felices.

2.1.2.3. Solución

- ❖ Tiempo, disposición y flexibilidad.
- ❖ Hablar inglés

- ❖ Conocer bien la ciudad

- ❖ Diversión

2.1.2.4. Canales

- ❖ Página web

- ❖ Llamadas telefónicas directas a empresas

- ❖ Portafolio de servicios

2.1.2.5. Flujo de ingresos y estructura de costos

→ Flujo de ingresos

- ❖ Pago de las empresas por atender a sus visitantes de alrededor de 250.000 COP por día.

- ❖ Margen bruto del 60%.

→ Estructura de costos

- ❖ Pago de los Buddies

- ❖ Costo de personal para contactar empresas y visitarlas.

- ❖ Costo para mandar a hacer la publicidad (portafolios)

- ❖ Hosting, dominio.

2.1.2.6. Métricas clave

- ❖ Contratación de Buddies

- ❖ Concertación de citas para explicar los servicios

2.1.2.7. Ventaja Injusta

- ❖ Flexibilidad

| Problema | Solución | Propuesta de Valor Única | Ventaja Injusta | Segmentos de Clientes |
|--|---|--|--|---|
| <p>No tienen personal con tiempo de salir con los extranjeros.</p> <p>Los extranjeros a veces se convierten en un "Encarte"</p> <p>Les da miedo que los extranjeros salgan solos porque no hablan el idioma.</p> <p>Quieren que los extranjeros estén felices para que sea más fácil hacer negocio.</p> <p>Alternativas existentes: empleado encargado de acompañar al extranjero o recomendación de alguna empresa de turismo o un tour específico.</p> | <p>Tiempo, disposición y flexibilidad.</p> <p>Hablar inglés</p> <p>Conocer bien la ciudad</p> <p>Diversión</p> <p>Mediciones Clave</p> <p>Contratación de Buddies</p> <p>Concertación de citas para explicar los servicios</p> | <p>Amigo (Buddy) local que habla inglés, conoce la ciudad y que cuenta con toda la disposición y el tiempo para hacer pasar a los extranjeros ratos felices.</p> | <p>Flexibilidad</p> <p>Canales</p> <p>Página web</p> <p>Llamadas telefónicas directas a empresas</p> <p>Portafolio de servicios</p> | <p>Empresas que reciben extranjeros por negocios o trabajo</p> <p>Pioneros: empresas de importación o exportación a las que les interesa quedar bien con los ejecutivos que visitan su empresa.</p> |
| Estructura de Costos | | Fuente de Ingresos | | |
| <p>Pago de los Buddies.</p> <p>Costo de personal para contactar empresas y visitarlas.</p> <p>Costo para mandar a hacer la publicidad (portafolios)</p> <p>Hosting, dominio</p> | | <p>Pago de empresas por acompañar a los visitantes, 250.000 COP el día.</p> <p>Margen bruto del 60%. 40% para el Buddy y 60% para la empresa.</p> | | |

Figura 5 Modelo Lean Canvas, visual, para el segundo posible segmento de cliente.

2.1.3. Cliente 3: Extranjeros que vienen a Colombia por turismo.

2.1.3.1. Problema y Segmentos de cliente

→ Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)

- ❖ No les gustan los tours
- ❖ Quieren conocer lugares más allá de lo turístico
- ❖ Quieren hacer planes locales
- ❖ Se sienten inseguros porque no hablan el idioma

→ Listar las alternativas existentes con las que los pioneros enfrentan esos problemas hoy.

- ❖ Tours con guías privados
- ❖ Salidas con personas que conocen por redes sociales
- ❖ Salidas con personas que conocen durante su viaje

→ Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.

- ❖ Tal vez los Buddies que reciben un pago por acompañar a los extranjeros.

→ Concentrarse en los posibles pioneros.

Turistas mujeres que no hablan español, con buenos ingresos y que viajan solas.

2.1.3.2. Propuesta de valor única (UVP)

Amigo (Buddy) local que habla inglés, te acompaña a explorar la ciudad y te muestra lo que los turistas no ven.

2.1.3.3. Solución

- ❖ Privado
- ❖ Conocer bien la ciudad
- ❖ Actividades más locales y menos turísticas
- ❖ Hablar inglés

2.1.3.4. Canales

- ❖ Página web
- ❖ Ventas directas en la ciudad
- ❖ Hoteles

2.1.3.5. Flujo de ingresos y estructura de costos

→ Flujo de ingresos

- ❖ Pago de los extranjeros que contratan al Buddy, ellos ponen el precio.

→ Estructura de costos

- ❖ Pago del Buddy por acompañar a los visitantes
- ❖ Costo de personal para ir a vender en directo
- ❖ Costo de personal para visitar hoteles

❖ Dominio

❖ Hosting

2.1.3.6. Métricas clave

❖ Contratación de Buddies

2.1.3.7. Ventaja Injusta

❖ Flexibilidad

| Problema | Solución | Propuesta de Valor Única | Ventaja Injusta | Segmentos de Clientes |
|--|--|---|---|---|
| No les gustan los tours Quieren conocer lugares más allá de lo turístico. Quieren hacer planes locales. Se sienten inseguros porque no hablan el idioma. Alternativas existentes: Guías turísticos privados, salidas con personas que conocen por redes sociales, salidas con personas que conocen durante su viaje. | Privado Conocer bien la ciudad Actividades más locales y menos turísticas Hablar inglés | Un amigo (Buddy) local que habla inglés, te acompaña a explorar la ciudad y te muestra lo que los turistas no ven. | Flexibilidad | Extranjeros que vienen a Colombia por turismo. Pioneros: turistas mujeres que no hablan español, con buenos ingresos y que viajan solas. |
| | Mediciones Clave Contratación de Buddies | | Canales Página web Ventas directas en la ciudad Hoteles | |
| Estructura de Costos Pago de los Buddies. Costo de personal para ir a vender en directo. Costo de personal para visitar hoteles. Hosting, dominio | | Fuente de Ingresos Pago por el tiempo que están con su amigo (ellos ponen el precio). Margen bruto del 60%. 40% para el Buddy y 60% para la empresa. | | |

Figura 6 Modelo Lean Canvas, visual, para el tercer posible segmento de cliente.

3. Priorizar para elegir donde comenzar

3.1. Elegir el mejor modelo de negocio para comenzar

3.1.1. Nivel de dolor del cliente

Según los integrantes del grupo quien más lo podría necesitar serían las empresas que reciben a los extranjeros.

3.1.2. Facilidad de alcance

Las empresas podrían ser más fácilmente alcanzables, después los extranjeros que vienen por turismo y después los extranjeros que vienen por negocios.

3.1.3. Precio

Tal vez quienes mejor podrían pagar serían los extranjeros que vienen por negocios, después los que vienen por turismo y después las empresas pues pueden no tener tanto presupuesto para eso.

3.1.4. Tamaño del mercado

En el 2015 el turismo en Colombia no estaba tan disparado, sin embargo, si se veía como empresas extranjeras estaban comenzando a hacer cada vez más negocios en Colombia.

3.1.5. Decisión del segmento de mercado

Teniendo en cuenta lo anterior, en primera medida se opta por escoger el Lean Canvas para el segmento de cliente de las empresas que reciben extranjeros.

3.2. Identificar qué hipótesis probar

3.2.1. Identificar los elementos del modelo que son suposiciones y no hechos

- ❖ Las empresas no cuentan con personas que se puedan hacer cargo de los extranjeros para que salgan a conocer.
- ❖ Muchas veces los visitantes extranjeros se convierten en un encarte para las empresas.
- ❖ Las empresas se preocupan porque sus visitantes extranjeros salgan solos por la ciudad dado que no hablan español.
- ❖ Las empresas se preocupan porque los extranjeros que visitan su empresa la pasen lo mejor posible.
- ❖ Las empresas están dispuestas a pagar para que una persona acompañe a sus visitantes extranjeros a conocer la ciudad.

3.2.2. Identificar las hipótesis fundamentales del modelo

- ❖ Las empresas están dispuestas a pagar para que una persona acompañe a sus visitantes extranjeros a conocer la ciudad.

3.3. Elegir Producto Mínimo viable

3.3.1. Plantear alternativas para validar o invalidar las hipótesis fundamentales.

- ❖ Repartir portafolios de servicio por diferentes empresas para intentar generar ventas directas
- ❖ Conseguir una base de datos de empresas importadoras y exportadoras. Llamar a estas empresas ofrecer el servicio de Buddy e intentar concertar reuniones para exponer el valor de contratar un Buddy para los visitantes extranjeros.

3.3.2. Decidir

El repartir portafolios de servicio, además de requerir un diseño, requiere un desgaste logístico muy grande. Por eso se decide por la otra opción.

“Llamadas directas a empresas importadoras y exportadoras para ofrecer el servicio de Buddy y para concertar reuniones para exponer el servicio”.

3.4. Considerar los obstáculos en la construcción del MVP

3.4.1.1. Legales

- ❖ Dado que es un servicio no se puede patentar.
- ❖ En Colombia el “acompañamiento turístico” solo lo pueden hacer guías certificados, así que una empresa o la misma policía podría intentar molestar.

- ❖ El nombre del negocio fue registrado ante la SIC justo antes de ser usado, por ende, no hay problemas con que el nombre pueda ser robado.

3.4.1.2. Competencia

- ❖ Empresas sólidas en turismo podrían escuchar de la idea y querer copiarla.

3.4.1.3. Marca

- ❖ Siendo una empresa nueva la empresa no tenía mucho que perder a nivel de imagen.

3.4.1.4. Hacer cambios al MVP de ser necesario

No es necesario hacer cambios.

D. ¿Es posible usar la metodología Lean Startup y el modelo Lean Canvas para comenzar otras líneas de negocio como las experiencias en bicicleta o los transfers al aeropuerto?

R/ La condición para poder usar la metodología Lean Startup es que haya un alto nivel de incertidumbre. Es decir, en este caso, si es posible usar la metodología pues estos proyectos o líneas de negocio cumplen con las condiciones para ser una Startup.

E. Plasme el modelo de negocio de Colombian Buddy en un Canvas. ¿Qué elementos del modelo difieren en este momento de los que inicialmente imaginaban las emprendedoras?

- ❖ Las emprendedoras querían que el precio fuera basado netamente en la experiencia, pero las inseguridades de los turistas y la influencia de terceros las hicieron migrar a dar una pista.
- ❖ No se imaginaban que quienes más iban a solicitar el servicio eran extranjeros que venían netamente por turismo.
- ❖ El modelo de dejar a los turistas poner el precio, aplicaba también para transporte y tuvieron que migrar a dar precios fijos.

- ❖ Pensaron que bastaba con tener un nivel medio de inglés para ser Buddies y se dieron cuenta de qué en la mayoría de los casos necesitaban personas con un muy buen nivel. Así que la idea de que los Buddies fueran personas de bajos recursos se tuvo que eliminar o por lo menos postergar. Esto también cambiaría una de las propuestas de valor originales, que era ver el panorama completo de la realidad en Colombia.
- ❖ La visión de la oficina como recurso clave para proyectar seriedad a los turistas fue eliminada.

| Aliados Clave | Actividades Clave | Propuesta de Valor | Relación con el Cliente | Segmentos de Clientes |
|---|---|--|--|---|
| Buddies Conductores TripAdvisor | Extranjeros: Respuesta de correos, mensajes por Facebook y WhatsApp, organización de información en el calendario, marketing digital. Locales: búsqueda de Buddies, entrenamiento de Buddies, comunicación con Buddies. | Extranjeros: comunicación en inglés, conocimiento del país y su cultura, flexibilidad, satisfacción total con el precio, ayuda con todo lo que puedan necesitar en Colombia. Locales: ingresos extra, oportunidad de compartir con gente de otros países, oportunidad de mejorar su nivel de inglés, flexibilidad en días de trabajo y horarios. | Extranjeros: relación informal, personalizada, muy amigable y de completa confianza hasta en cuanto a los pagos. Locales: relación de amistad, relajada y basada en la honestidad | Extranjeros: No hablan español, pero si hablan inglés, entre los 35 y 70 años, interesados no solo en lo turístico sino también en conocer la cultura y prefieren conocer estando acompañados de un local. Locales: Jóvenes entre 18 y 35 años, con algún tiempo libre durante la semana, con buen nivel de inglés, extrovertidos, serviciales y que gustan de compartir con otras culturas. Conductores: Conductores entre 25 y 50 años, con carro propio, extrovertidos y serviciales. |
| Estructura de Costes | | Estructura de Ingresos | | |
| Nomina Buddies Transporte Marketing digital Oficina | | Pago por servicio de Buddy donde el precio lo pone el turista basado en su percepción y la pista que se le da de precio por hora. Ingresos por servicios de transporte Pagos en efectivo en dólares, euros y pesos colombianos. Pagos con tarjeta de crédito por PayPal | | |

Figura 7 Modelo de negocio Canvas de Colombian Buddy a la fecha.

Desarrollo del Caso en Grupos Pequeños

SPAPP

A. ¿Aplicaron las emprendedoras la metodología Lean Startup a esta idea de negocio?

R/ Si, cuando se inició Massage in Bogotá se usó la metodología de Lean Startup

B. Describa el posible proceso que pudieron llevar a cabo para determinar las características del Mínimo Producto Viable

1. Lluvia de ideas sobre los posibles clientes

1.1. Diferenciar entre clientes y usuarios

➤ Cliente: turistas extranjeros

1.2. Dividir amplios segmentos de clientes en otros más pequeños

➤ Cliente 1: turistas extranjeros hombres y gays, que no hablan español y a los que les gustan los masajes. De 35 años en adelante.

➤ Cliente 2: turistas extranjeros hombres heterosexuales, que no hablan español, a los que les gustan los masajes y que no tienen problema con que un hombre los masajee. De 35 años en adelante.

➤ Cliente 3: mujeres extranjeras, que no hablan español y a las que les gustan los masajes y no tienen problema con que un hombre sea el terapeuta. De 35 años en adelante.

2. Bosquejo de múltiples Lean Canvas (uno para cada cliente)

2.1. Dibujar el Lean Canvas para cada segmento de cliente

2.1.1. Cliente 1: turistas extranjeros hombres y gays, que no hablan español y a los que les gustan los masajes. De 35 años en adelante

2.1.1.1. Problema y Segmentos de cliente

→ Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)

En este caso se identifican claramente varios problemas claves

❖ Necesitan relajarse

❖ No quieren tener que desplazarse

- ❖ Quieren la misma comodidad que en un Spa
- ❖ Tienen desconfianza con contratar personas que no conocen.
- ❖ Tienen poca disponibilidad durante el día para tener un masaje
- ❖ No hablan español

→ Listar las alternativas existentes con las que los pioneros enfrentan esos problemas hoy.

- ❖ Van a Spas en diferentes lugares de la ciudad
- ❖ Contratan masajes en el hotel
- ❖ Contratan masajes a domicilio con terapeutas de los cuales no tienen información y seguridad de su profesionalismo (con dificultad por el idioma)

→ Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.

- ❖ Hoteles modestos que no ofrecen servicio de masaje.

→ Concentrarse en los posibles pioneros.

- ❖ Un posible pionero puede ser alguien que se hace normalmente masajes en su país de origen a un valor muy superior.

2.1.1.2. Propuesta de valor única (UVP)

- ❖ Professional mobile massages 24 hours in the comfort of your hotel or apartment at a good price.

2.1.1.3. Solución

- ❖ Poder brindar relajación a través de un masaje
- ❖ El servicio debe ser prestado a domicilio
- ❖ Se debe llevar camilla para comodidad del paciente
- ❖ Se deben llevar todos los elementos para poder prestar los mismos servicios que prestan en un Spa.
- ❖ Se debe tener una reputación online que de confianza al paciente

- ❖ Servicio temprano en la mañana, hasta altas horas de la noche o 24 horas
- ❖ Página y comunicación en inglés

2.1.1.4. Canales

- ❖ Página web creada en WordPress con un formulario de contacto
- ❖ Google AdWords
- ❖ Publicidad impresa en las calles
- ❖ Por medio de una alianza con los hoteles

2.1.1.5. Flujo de ingresos y estructura de costo

→ Flujo de ingresos

- ❖ Masajes de 1 hora a 60.000 pesos. (Precio basado en el valor de los masajes de terapeutas que se encuentran por olx).

→ Estructura de costos

- ❖ Terapeuta contratado por el sueldo mínimo el mes (se contrató para cuidar a los perros y para hacer masajes en caso de que el negocio funcionara. El sueldo era alrededor de 700.000 COP más prestaciones.
- ❖ Se compró una camilla portátil en 400.000 COP
- ❖ Gasolina para llevar camillas a masajes 5.000 COP
- ❖ Tiempo del conductor del carro para llevar la camilla 10.000 COP
- ❖ Campaña de Google AdWords 10.000 COP por día
 - 60.000 (precio del masaje) - 25.000 (costo variable dependiendo del masaje) = 35.000 (ganancia por masaje)
 - $700.000 * 1.54$ (beneficios de ley de un empleado en Colombia) + 400.000 + 10.000 * 30 = 1'320.000 COP (si se quiere recuperar la inversión en un mes)

$$1'078.000+400.000+300.000 = 1'778.000$$

$1'778.000/35.000 = 50.8$ Es decir que para alcanzar el punto de equilibrio en un mes se debían hacer 51 masajes)

$700.000 * 1.54$ (beneficios de ley de un empleado en Colombia) $*2+400.000+10.000*60 = 3'156.000$ COP (si se quiere recuperar la inversión en dos meses)

$$2'156.000+400.000+600.000 = 3'156.000$$

$3'156.000/35.000 = 90.17$ Es decir que para alcanzar el punto de equilibrio en dos meses se debían hacer 91 masajes en dos meses, 46 masajes mensuales.

2.1.1.6. Métricas clave

- ❖ Contratar un masaje
- ❖ Enviar el formulario de contacto lleno
- ❖ Entrar a la página a ver los servicios

2.1.1.7. Ventaja Injusta

- ❖ Servicio de masajes 24 horas

2.1.2. Cliente 2: turistas extranjeros hombres heterosexuales, que no hablan español, a los que les gustan los masajes y que no tienen problema con que un hombre los masajee. De 35 años en adelante.

- ❖ En este caso el Lean Canvas para este cliente es muy parecido al del cliente 1.

2.1.3. mujeres extranjeras, que no hablan español y a las que les gustan los masajes y no tienen problema con que un hombre sea el terapeuta. De 35 años en adelante.

- ❖ En este caso el Lean Canvas para este cliente es muy parecido al del cliente 1.

3. Priorizar para elegir donde comenzar

3.1. Elegir el mejor modelo de negocio para comenzar

3.1.1. Nivel de dolor del cliente

- ❖ Es el mismo para los 3 segmentos. Todos necesitan relajarse en la misma medida.

3.1.2. Facilidad de alcance

- ❖ Los tres segmentos de mercado son muy similares en cuanto a facilidad de alcance por los diferentes canales analizados, pero en cuestiones de facilidad y practicidad es mejor optar por la página web sencilla y la publicidad en AdWords.

3.1.3. Precio

- ❖ Los hombres gays al tener menos responsabilidades económicas (sin hijos por lo general) normalmente tienen más poder adquisitivo que las mujeres y hombres heterosexuales.

3.1.4. Tamaño del mercado

- ❖ Los turistas extranjeros gays que hablan inglés, representan un escalón lo suficientemente amplio para construir un negocio.

3.1.5. Decisión del segmento de mercado

- ❖ Cliente 1: turistas extranjeros hombres, gays, que no hablan español y a los que les gustan los masajes. De 35 años en adelante.

3.2. Identificar qué hipótesis probar

3.2.1. Identificar los elementos del modelo que son suposiciones y no hechos

- ❖ Necesitan relajarse y les interesan los masajes
- ❖ Quieren los masajes a domicilio
- ❖ Necesitan que llevemos camilla
- ❖ Necesitan que la persona a contratar sea de confianza
- ❖ No tienen disponibilidad durante el día para un masaje (relajarse)
- ❖ tienen dificultades con el idioma porque no hablan español
- ❖ El mercado es lo suficientemente grande para crear un negocio sostenible.

3.2.2. Identificar las hipótesis fundamentales del modelo

- ❖ Hipótesis de valor: quieren masajes a domicilio
Si no quieren masajes a domicilio, ya no importa si quieren que sea como en un spa, si quieren que sea alguien de confianza, si tienen problemas o no con el idioma, etc.
- ❖ Hipótesis de crecimiento: el mercado es lo suficientemente grande.

3.3. Elegir Producto Mínimo viable

3.3.1. Plantear alternativas para validar o invalidar las hipótesis fundamentales.

- ❖ Producto de una sola característica: página web sencilla que ofrezca los masajes a domicilio, muestre precio. y que permita hacer reservas online. Publicidad paga.
- ❖ Video mostrando cómo funciona el servicio para medir la cantidad de personas interesadas.
- ❖ Página de Facebook de masajes por donde nos puedan mandar los mensajes.

3.3.2. Decidir

La empresa ya cuenta con una página web de otro negocio de turismo, la cual está hecha en WordPress y puede funcionar muy similar, por lo tanto, hacer un sitio web sencillo no representa mayor problema. Para que la validación sea rápida en vez de generar contenido y posicionar la página orgánicamente se opta por hacerlo con publicidad paga mediante GoogleAdwords. Dado que no se tiene camilla, pero tampoco es fundamental tenerla se decide comenzar sin camilla.

3.3.3. Simplificar

El MVP ya está simplificado.

3.4. Considerar los obstáculos en la construcción del MVP

3.4.1. Legales

Se hizo una investigación rápida acerca de la reglamentación de los masajes a domicilio en Colombia y pareciera ser que es ilegal.

3.4.2. Competencia

No se ven inconvenientes al respecto.

3.4.3. Marca

Dado que no se conoce el negocio, ni cómo funciona, es mejor no poner en riesgo la marca. Es decir, es mejor no listarse en redes sociales como TripAdvisor, Facebook o Google My Business para no correr riesgos de comenzar con una mala reputación. Se decide adoptar un nombre simple Message in Bogota (masaje en Bogotá) con el cual sea claro el servicio que se presta y además no tenga problemas legales con otras posibles empresas en el campo de los spas, al ser Message una palabra genérica en el medio.

3.4.4. Hacer cambios al MVP de ser necesario

No se hacen cambios.

C. ¿Qué tipo de Producto Mínimo Viable se creó?

R/ Producto mínimo viable de una sola funcionalidad. Se creó una página web muy sencilla en inglés en WordPress, se tenía conocimiento de un buen terapeuta y se compró una camilla (la cual no se esperó para comenzar), se usó google AdWords para promocionar el servicio, solo en inglés.

D. ¿Habría arrancado usted el negocio con un Producto Mínimo Viable diferente?

R/ Se habría podido buscar una terapeuta mujer también, en caso de que alguien quisiera una mujer en un comienzo y tenerla freelance.

Cancha Fija

A. ¿Usaron María Paula y Paola la metodología Lean Startup con Cancha Fija?

R/ Si se usó.

B. ¿Cuál fue el proceso que se siguió para llegar al Mínimo Producto Viable?

1. Lluvia de ideas sobre los posibles clientes

1.1. Diferenciar entre clientes y usuarios

- Cliente 1: Canchas de fútbol sintéticas en la ciudad de Bogotá
- Cliente 2: Grupos de amigos que juegan fútbol en Bogotá.

1.2. Dividir amplios segmentos de clientes en otros más pequeños

- Cliente 1: canchas de fútbol en Bogotá que no cuentan con pagos online.
- Cliente 2: Grupos de amigos que juegan fútbol en canchas sintéticas en Bogotá.

2. Bosquejo de múltiples Lean Canvas (uno para cada cliente)

2.1. Dibujar el Lean Canvas para cada segmento de cliente

2.1.1. Cliente 1: canchas de fútbol en Bogotá que no cuentan con pagos online.

2.1.1.1. Problema y Segmentos de cliente

→ Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)

- ❖ A veces se pierden las reservas y la cancha queda vacía porque las personas no alcanzan a consignar.
- ❖ Algunas tienen poca visibilidad y las personas no saben que existen.
- ❖ Las personas no se toman el trabajo de llamar a todas las canchas para encontrar una libre.

→ Listar las alternativas existentes con las que los pioneros enfrentan esos problemas hoy.

- ❖ A veces guardan la reserva incluso sin haber hecho la consignación

→ Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.

- ❖ Jugadores de fútbol que juegan en cancha sintética

→ Concentrarse en los posibles pioneros.

- ❖ Canchas que tienen poca visibilidad

2.1.1.2. Propuesta de valor única (UVP)

- ❖ Plataforma para reserva de canchas de fútbol sintéticas de forma rápida y segura.

2.1.1.3. Solución

- ❖ Pagos online
- ❖ Visibilidad en la plataforma
- ❖ Filtros por ubicación para encontrar la cancha más cercana disponible

2.1.1.4. Canales

- ❖ Plataforma web
- ❖ Aplicación móvil

- ❖ Redes sociales

2.1.1.5. Flujo de ingresos y estructura de costos

- Flujo de ingresos

- ❖ Pago de mensualidad de las canchas por estar en nuestra plataforma

- ❖ Pago de comisión por reserva de canchas

- Estructura de costos

- ❖ Desarrollo de la plataforma

- ❖ Costos de mercadeo

2.1.1.6. Métricas clave

Reserva de canchas a través de la aplicación

Afiliación de nuevas canchas a la plataforma

2.1.1.7. Ventaja Injusta

Pago online

2.1.2. Cliente 2: Grupos de amigos que juegan fútbol en Bogotá.

2.1.2.1. Problema y Segmentos de cliente

- Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)

- ❖ No siempre hay cancha disponible

- ❖ A veces la información está desactualizada

- ❖ No saben si hay canchas cercanas

- ❖ Tienen que hacer filas para consignar para poder reservar

- ❖ A veces no están completos

- Listar las alternativas existentes con las que los pioneros enfrentan esos problemas hoy.

- ❖ Llamar a muchas canchas

- ❖ Cambiar de plan
- ❖ Pedirle a un amigo que consigne lo de la cancha
- ❖ Pedirle a alguien en la cancha que se una al partido

→ Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.

- ❖ Canchas de fútbol sintéticas

→ Concentrarse en los posibles pioneros.

- ❖ Jugadores adictos al fútbol, tanto al juego como a verlo, entre 20 y 35 años.

2.1.2.2. Propuesta de valor única (UVP)

- ❖ Plataforma para reserva de canchas de fútbol sintéticas de forma rápida y segura.

2.1.2.3. Solución

- ❖ Información en tiempo real
- ❖ Uso de GPS para encontrar la cancha más adecuada
- ❖ Pagos online

2.1.2.4. Canales

- ❖ Redes sociales
- ❖ Página web
- ❖ Aplicación móvil
- ❖ Google AdWords

2.1.2.5. Flujo de ingresos y estructura de costos

→ Flujo de ingresos

- ❖ Pago de tarifa o comisión por reserva de cancha

→ Estructura de costos

- ❖ Elaboración de la plataforma
- ❖ Costos de mercadeo

2.1.2.6. Métricas clave

- ❖ Reserva de canchas a través de la plataforma

2.1.2.7. Ventaja Injusta

- ❖ Muchas canchas en un solo lugar con la facilidad de reservar con solo unos clics.

3. Priorizar para elegir donde comenzar

3.1. Elegir el mejor modelo de negocio para comenzar

3.1.1. Nivel de dolor del cliente

Se consideró que a las canchas les podría interesar más.

3.1.2. Facilidad de alcance

Es más fácil y menos costoso visitar y buscar el contacto de las canchas

3.1.3. Precio

A las canchas se les podría cobrar un poco más

3.1.4. Tamaño del mercado

Son muchos más jugadores que canchas, pero viendo las proporciones de lo que se podría cobrar puede ser lo mismo.

3.1.5. Decisión del segmento de mercado

Se decide por las canchas de fútbol sintéticas.

3.2. Identificar qué hipótesis probar

3.2.1. Identificar los elementos del modelo que son suposiciones y no hechos

- ❖ Las canchas quedan muchas veces vacías porque las personas no alcanzan a consignar.
- ❖ Existen varias canchas poco visibles y conocidas

3.2.2. Identificar las hipótesis fundamentales del modelo

- ❖ A las canchas les interesa ganar visibilidad mediante la plataforma para estar ocupadas la mayor parte de tiempo posible.

3.3. Elegir Producto Mínimo viable

3.3.1. Plantear alternativas para validar o invalidar las hipótesis fundamentales.

- ❖ Ir y hablar directamente con las canchas de fútbol sintéticas para que se interesen por aparecer en nuestra plataforma.
- ❖ Página web sencilla de reservas de canchas
- ❖ Página de Facebook para reserva de canchas

3.3.2. Decidir

Se decidió hablar con canchas de fútbol para “venderles” la membresía a la plataforma. En este caso, mientras tanto se les ofreció gratuitamente a los usuarios la ayuda para encontrar cancha sin cobrar nada.

3.3.3. Simplificar

Ya está simplificado

3.4. Considerar los obstáculos en la construcción del MVP

3.4.1.1. Legales

Pérdida del nombre por difusión sin haber hecho el registro marcario

3.4.1.2. Competencia

Ninguna

3.4.1.3. Marca

Ninguna

3.4.1.4. Hacer cambios al MVP de ser necesario

Ningún cambio

C. ¿Es el equipo con el que se trabaja parte del Mínimo Producto Viable?

R/ Depende del tipo de Producto Mínimo Viable que se esté trabajando, por ejemplo, en un tipo conserje, definitivamente.

D. ¿Qué hipótesis le faltó probar a los emprendedores?

R/ Si los jugadores de fútbol estarían dispuestos a pagar un porcentaje o una tarifa por la reserva de la cancha.

E. ¿Qué tipo de Productos Mínimo Viable usaron los emprendedores?

R/ Venta directa y una página de Facebook para ofrecer ayuda para buscar cancha.

UHLINK

A. ¿Usaron los emprendedores la metodología Lean Startup Canvas para poner en marcha este proyecto?

R/ No. En el caso de David antes de validar cualquier hipótesis se puso a la tarea de desarrollar una aplicación web completa que incluía muchas funcionalidades y que estaba mucho de un Producto Mínimo Viable.

¿Qué errores se identifican en el proceso que se llevó a cabo?

R/ Se usó la metodología “Just do It”. Así que los emprendedores nunca supieron si, por ejemplo, para las personas con algún tipo de discapacidad la aplicación generaba valor.

B. ¿Qué riesgo corrían los emprendedores si hubieran lanzado el producto al mercado?

R/ Que a las personas con algún tipo de discapacidad no les interesara saber la accesibilidad de los lugares y que no estén dispuestas a usar una aplicación de ese estilo. En ese caso, todo el trabajo se habría perdido (igual se perdió).

C. ¿Desde el punto de vista de Lean Startup cuál proceso se debería llevar a cabo para construir un mínimo producto viable?

1. Lluvia de ideas sobre los posibles clientes

1.1. Diferenciar entre clientes y usuarios

- Cliente 1: Entidades gubernamentales
- Cliente 3: Personas con algún tipo de discapacidad
- Cliente 4: Familiares y amigos de personas con algún tipo de discapacidad

1.2. Dividir amplios segmentos de clientes en otros más pequeños

- Cliente 1: Entidades gubernamentales interesadas en hacer algún tipo de inversión social
- Cliente 2: personas en silla de ruedas, familiares y amigos
- Cliente 3: Lugares interesados en promover su negocio en la aplicación.

2. Bosquejo de múltiples Lean Canvas (uno para cada cliente)

2.1. Dibujar el Lean Canvas para cada segmento de cliente

2.1.1. Cliente 1: entidades gubernamentales interesadas en hacer algún tipo de inversión social

2.1.1.1. Problema y Segmentos de cliente

→ Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)

- ❖ Los lugares en general no se preocupan por ofrecer a los ciudadanos en situación de discapacidad buenas condiciones para que puedan ser autosuficientes.
- ❖ La calidad de vida de las personas con alguna discapacidad desmejora al no poder ser autosuficientes.
- ❖ Las personas con alguna discapacidad necesitan conocer la accesibilidad de los lugares a los que van a ir.

→ Listar las alternativas existentes con las que los pioneros enfrentan esos problemas hoy.

- ❖ Mejoran la accesibilidad de los lugares con dineros del estado.

→ Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.

- ❖ Personas con algún tipo de discapacidad

- ❖ Familiares de personas con algún tipo de discapacidad

- ❖ Lugares comerciales

→ Concentrarse en los posibles pioneros.

- ❖ Alcaldías o secretarías

2.1.1.2. Propuesta de valor única (UVP)

- ❖ Aplicación con georreferenciación para búsqueda y evaluación de lugares en términos de accesibilidad.

2.1.1.3. Solución

- ❖ Poder conocer cuáles lugares son accesibles

2.1.1.4. Canales

Redes sociales

Página web

2.1.1.5. Flujo de ingresos y estructura de costos

→ Flujo de ingresos: pago por administración de la aplicación o venta de la misma

Ingresos por publicidad de programas gubernamentales

→ Estructura de costos

Desarrollo de la aplicación

Dominio

Hosting

2.1.1.6. Métricas clave

Interacciones de personas con la aplicación

Búsqueda de lugares accesibles por medio de la aplicación

2.1.1.7. Ventaja Injusta

Información georreferenciada y detallada en términos de accesibilidad.

2.1.2. Cliente 2: personas en silla de ruedas, familiares y amigos

2.1.2.1. Problema y Segmentos de cliente

→ Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)

- ❖ Cuando van a algún lugar o no pueden entrar o se les dificulta la entrada

- ❖ No se pueden mover con facilidad por el lugar

→ Listar las alternativas existentes con las que los pioneros enfrentan esos problemas hoy.

- ❖ Ayuda de familiares y amigos para entrar, ir al baño o cambiarse a una silla porque en la silla de ruedas queda incómodo

→ Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.

- ❖ Establecimientos comerciales

→ Concentrarse en los posibles pioneros.

- ❖ Personas jóvenes en silla de ruedas que les gusta salir a disfrutar la vida

2.1.2.2. Propuesta de valor única (UVP)

- ❖ Aplicación con georreferenciación para búsqueda y evaluación de lugares en términos de accesibilidad.

2.1.2.3. Solución

- ❖ Información de los lugares en cuanto a accesibilidad

2.1.2.4. Canales

Redes sociales

Página web

Aplicación

2.1.2.5. Flujo de ingresos y estructura de costos

→ Flujo de ingresos

Pago por uso de la aplicación

→ Estructura de costos

Desarrollo de la aplicación

Dominio

Hosting

2.1.2.6. Métricas clave

Interacciones de personas con la aplicación

Búsqueda de lugares accesibles por medio de la aplicación

2.1.2.7. Ventaja Injusta

Información georreferenciada y detallada en términos de accesibilidad.

2.1.3. Cliente 3: Lugares interesados en promover su negocio en la aplicación

2.1.3.1. Problema y Segmentos de cliente

→ Listar los problemas principales para el segmento de cliente con el que se está trabajando (preferiblemente 3)

- ❖ Las personas en situación de discapacidad no saben que sus instalaciones son aptas para recibirlos.

→ Listar las alternativas existentes con las que los pioneros enfrentan esos problemas hoy.

- ❖ Ninguna

→ Identificar otros roles de usuarios que vayan a interactuar con el cliente.

- ❖ Personas con algún tipo de discapacidad
- ❖ Familiares o amigos que los acompañan

→ Concentrarse en los posibles pioneros.

- ❖ Pequeños restaurantes nuevos con dueños jóvenes, interesados en tener un mundo mejor.

2.1.3.2. Propuesta de valor única (UVP)

- ❖ Aplicación con georreferenciación para búsqueda y evaluación de lugares en términos de accesibilidad que potencia la visibilidad de su negocio.

2.1.3.3. Solución

- ❖ Información de los lugares en cuanto a accesibilidad
- ❖ Visibilidad privilegiada para lugares accesibles que pagan por posicionamiento en la aplicación

2.1.3.4. Canales

Redes sociales

Página web

Aplicación móvil

2.1.3.5. Flujo de ingresos y estructura de costos

→ Flujo de ingresos

Ingresos por publicidad

→ Estructura de costos

Desarrollo de la aplicación

Dominio

Hosting

2.1.3.6. Métricas clave

Interacciones de personas con la aplicación

Búsqueda de lugares accesibles por medio de la aplicación

Pago por publicidad de lugares comerciales

2.1.3.7. Ventaja Injusta

Información georreferenciada y detallada en términos de accesibilidad del negocio.

3. Priorizar para elegir donde comenzar

3.1. Elegir el mejor modelo de negocio para comenzar

3.1.1. Nivel de dolor del cliente

Los usuarios en silla de ruedas son los más interesados

3.1.2. Facilidad de alcance

Usuarios en silla de ruedas

3.1.3. Precio

Entidades gubernamentales

3.1.4. Tamaño del mercado

Usuarios de silla de ruedas

3.1.5. Decisión del segmento de mercado

Se opta por las entidades gubernamentales pues es poco probable que las personas en sillas de ruedas paguen por el uso de la aplicación. Además, se percibe como difícil hacer que los negocios comerciales comiencen a pagar por publicidad en la aplicación.

3.2. Identificar qué hipótesis probar

3.2.1. Identificar los elementos del modelo que son suposiciones y no hechos

A las personas en silla de ruedas les interesa saber antes de ir a un lugar, sus características en cuanto a accesibilidad.

Las entidades gubernamentales están interesadas en mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

3.2.2. Identificar las hipótesis fundamentales del modelo

A las personas en silla de ruedas les interesa saber antes de ir a un lugar, sus características en cuanto a accesibilidad.

3.3. Elegir Producto Mínimo viable

3.3.1. Plantear alternativas para validar o invalidar las hipótesis fundamentales.

Aplicación Web básica que permite realizar la búsqueda de lugares en cuanto a accesibilidad

Página de Facebook que habla sobre lugares accesibles en la ciudad

3.3.2. Decidir

Lo más fácil sería hacer una página de Facebook informativa sobre lugares accesibles para ver la reacción de los posibles usuarios. Sin embargo, dado el background de David como programador, un sitio web básico no debería ser problemático.

3.3.3. Simplificar

Solo permitir a los usuarios registrarse, ingresar y buscar lugares.

3.4. Considerar los obstáculos en la construcción del MVP

3.4.1.1. Legales

Registro del nombre

3.4.1.2. Competencia

Ninguno

3.4.1.3. Marca

Ninguno

3.4.1.4. Hacer cambios al MVP de ser necesario

Ninguno

Desarrollo del Caso en Grupo con Toda la Clase

Ay Karay

A. ¿Es posible usar la metodología Lean Startup en este tipo de proyectos?

R/ La metodología Lean Startup se puede usar para cualquier tipo de proyecto. Se tiene la idea errónea de que es solo para proyectos de programación. Pero en cualquier caso en donde se esté comenzando un emprendimiento, es decir un proyecto con alta incertidumbre, se puede usar la metodología.

B. Haciendo un análisis rápido, después de habernos ejercitado en el proceso, ¿cuál o cuáles serían unos posibles productos mínimos viables para este caso?

R/ Por ejemplo, un video explicativo del show, una prueba de humo a la que se le haga publicidad por redes sociales o Google AdWords y que las personas realicen el ejercicio de pagar. Después se les devuelve el dinero no sin antes pedirles una donación, en caso de que quieran, para hacer ese sueño realidad.

C. ¿Qué enseñanzas nos deja el caso en general?

R/ No tiene sentido gastar energía, dinero y tiempo en algo que nadie quiere. Pero para saberlo, lo mínimo es comenzar a averiguarlo y una muy buena forma de comenzar es con el Mínimo Producto Viable.

Referencias

Blank, S. (2013). The four steps to the epiphany. BookBaby.

Bosma, N., & Kelley, D. (2019). 2018/2019 Global Report. Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de <https://www.gemconsortium.org/report>

Malley, P. (18 de Junio de 2019). Discover the 4 types of Minimum Viable Product. Obtenido de <https://openclassrooms.com/en/courses/4544561-learn-about-lean-startup/4703206-discover-the-4-types-of-minimum-viable-product>

Maurya, A. (2010). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Sebastopol, Estados Unidos: O'Reilly Media, Inc.

Nićiforović, T., Simunovic, V., & Stankovic, A. (16 de Junio de 2019). Minimum Viable Product (MVP) Types - MVP Workshop. Obtenido de <https://mvpworkshop.co/minimum-viable-product-mvp-type/>

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. United States: Crown Publishing Group.

Anexos

Anexo 1. Ay Karay Colombia



Anexo 2. Video de la idea UiiLink - Let all link, let all in



<https://youtu.be/cQClzYoGhB8>

Anexo 3. Video de la aplicación MappColombia - Enfrenta el reto de vivir, nosotros te mostramos el camino



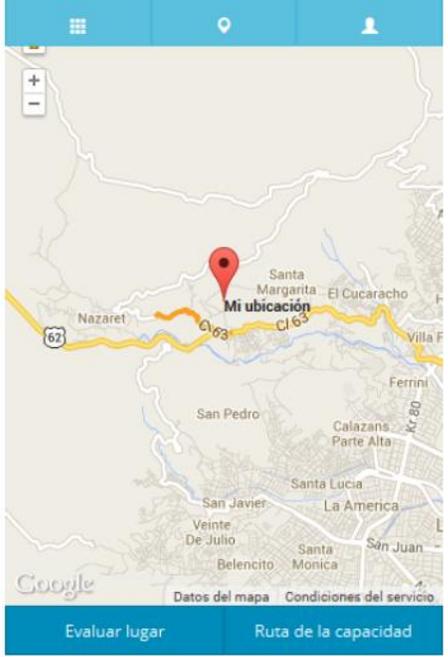
<https://youtu.be/jxVPumc30Dk>

Anexo 4. Imagen de una pequeña parte del informe sobre el estado Aplicación UiiLink - Let all link, let all in, en el momento de la alianza.

| | |
|-------------------------------|--|
| <p>Prototipo: Mapa</p> | <p>Funcionalidad: Mapa búsqueda</p> |
| | <p>Descripción: Mapa con los lugares que cumplen los requisitos de la búsqueda.</p> <p>Funcionalidades de la Interfaz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visualización lugares: Sale el mapa de la ciudad deseada y muestra los lugares que cumplen con los filtros que puso el usuario y la nota UiiLink mínima. Cuando los lugares tienen ofertas el icono del lugar aparece con color. - Ver detalles de un lugar: Al pulsar sobre el destino sale el nombre del lugar, con su dirección y el link para ver los detalles del destino. <p>Pendiente</p> <p>Que salga la dirección del lugar</p> |

<https://drive.google.com/file/d/15-csDdv TEIEubs53qQ3 oWu51OhgXna/view?usp=sharing>

Anexo 5. Imagen de una pequeña parte del informe sobre el Estado de la Aplicación MappAccesible

| Prototipo: Mapa | Funcionalidad: Mapa lugares accesibles |
|--|---|
|  | Descripción <ul style="list-style-type: none">-Permite visualizar los lugares con el nivel de accesibilidad del sistema con base al semáforo accesible.-Permite evaluar un lugar.-Permite hacer uso de la ruta de la capacidad |
| | Panel del Mapa: <ul style="list-style-type: none">-Área Superior de la pantalla: área de desplazamiento en la aplicación.-Área intermedia de la pantalla: Mapa que muestra el nivel de accesibilidad del sistema con base al semáforo accesible-Área Inferior de la pantalla: Botones de evaluar lugar y ruta de la capacidad |
| | Desarrollado: <ul style="list-style-type: none">-Interfaz grafica-consulta de lugares-evaluación de los lugares |

Ac
1/6

Nota: las funcionalidades nombradas aquí realmente no estaban desarrolladas

Anexo 6. Video Cancha Fija para Apps.co



<https://youtu.be/U8FRMOGgI0M>

Anexo 7. Video hecho por Colombian Quest SAS, como parte de su deseo de mejorar la imagen del país.



<https://youtu.be/NUBdJCi3pI4>

Anexo 8. Foto de los primeros turistas de Colombian Friend



Anexo 9. Visualización campaña de crowdfunding de Colombian Buddy

INDIEGOGO Explore ▾ What We Do 🔍 For Entrepreneurs Start a Campaign Log In Sign Up

CLOSED

Colombian Buddy - Visit Colombia with a Friend

Why being alone in a country where u have a buddy?
Help our buddies get to know the world through u!

 **Maria Paula Celis**
1 Campaign | Bogotá, Colombia

\$2,709 USD 50 backers

22% of \$11,952 Flexible Goal

<https://www.indiegogo.com/projects/colombian-buddy-visit-colombia-with-a-friend#/>

Anexo 10. Lista enviada por la universidad de los emprendimientos elegidos para el reto empresarial

| EQUIPO |
|-----------------|
| CANBOX |
| Colombian Buddy |
| Ve Pidiendo |
| Siamo Ragazzi |
| Bowl |
| Coworking |

Anexo 11. Fotos durante el Reto Empresarial - Validación







Anexo 12. Resultados en google al buscar Colombian Buddy

Google search results for "colombian buddy". The search bar shows "colombian buddy" and the search button. Below the search bar, there are tabs for "All", "Images", "Videos", "Maps", "News", "More", "Settings", and "Tools". The results show "About 3,230,000 results (0.72 seconds)".

Colombian Buddy – Colombia is our dream
colombianbuddy.com/ ▾
BUDDY YOUR TRIP. Experiences rather than tours. Buddy Up ... Are you looking for a familiar Colombian New Year experience? Do you want to know how do ...
You've visited this page many times. Last visit: 5/8/19

Colombian Buddy
En un plan de dos días te llevamos a explorar una mina de ...

Bogota Airport Transfer
Airport Transfer Service Easy, Reliable, Friendly & in English ...

Payment
PAYMENT. We have reasons to be different! Give us the chance to ...
More results from colombianbuddy.com »

Transfers Bogotá
We offer you transportation to go to Zipaquirá where you find one of ...

Medellin Transfer airport
MEDELLIN AIRPORT SHUTTLE. Airport Transfer Service Easy ...

Medellin
Medellin suffered a time of violence in which it was not ...

Google Account
Where you'll find tools to secure and manage your Google Account and control your data
GO TO GOOGLE ACCOUNT

Colombian Buddy
5.0 ★★★★★ 17 Google reviews
Tour agency in Bogotá
Address: Cl. 28 #13A-24, Bogotá
You visited 6 months ago
Hours: Closed · Opens 9AM Wed ▾

Colombian Buddy: Home | Facebook

Anexo 11. Resultados en Google al buscar “Colombian Buddy TripAdvisor”

Google search results for "colombian buddy tripadvisor". The search bar shows "colombian buddy tripadvisor" and the search button. Below the search bar, there are tabs for "All", "Images", "News", "Videos", "Maps", "More", "Settings", and "Tools". The results show "About 486,000 results (0.41 seconds)".

Colombian Buddy – Colombia is our dream
colombianbuddy.com/ ▾
BUDDY YOUR TRIP. Experiences rather than tours. Buddy Up ... Are you looking for a familiar Colombian New Year experience? Do you want to ... TripAdvisor.
You've visited this page many times. Last visit: 5/8/19

Colombian Buddy (Bogota) - 2019 All You Need to Know ... - TripAdvisor
https://www.tripadvisor.com > ... > Colombia > Bogotá > Things to Do in Bogotá ▾
★★★★★ Rating: 5 - 151 reviews
We accompany you to perform the activities u want to do while being in Colombia and to visit the places you are interested in, it doesn't matter if they are touristic ...
You've visited this page many times. Last visit: 5/21/19

Get yourself a buddy! - Review of Colombian Buddy ... - TripAdvisor
https://www.tripadvisor.co.nz > ... > Bogotá - Things to Do > Colombian Buddy ▾
★★★★★ Rating: 5 - Review by a TripAdvisor user
Colombian Buddy: Get yourself a buddy! - See 151 traveller reviews, 149 candid photos, and great deals for Bogotá, Colombia, at TripAdvisor.

Best experience! - Review of Colombian Buddy, Bogota ... - TripAdvisor
https://www.tripadvisor.com.ph > ... > Bogotá - Things to Do > Colombian Buddy ▾
★★★★★ Rating: 5 - Review by a TripAdvisor user
Colombian Buddy: Best experientel - See 151 traveler reviews, 149 candid photos, and great deals for Bogotá, Colombia, at TripAdvisor.

Anexo 13. Intentos por ser más claros en la explicación del modelo de pago para los turistas

PAYMENT

We have reasons to be different! Give us the chance to meet you!

1. Here is how it works

▶ 00:00 00:00 🔊

- If you don't feel comfortable with the pricing system, you can see a [hint here](#)
- At the end we give you an envelope, where you put the money in USD, EUR or COP plus the insurance cost (2 USD or 6000 COP per person per day), together with a survey to help us become better Buddies. Now you can also pay with credit card.
- If we need a car, the options and costs are [here](#)
- During the time we spend together everything is at your expense, tickets, transportation, food, beverages, everything... for you and for your Buddy. You pay directly where and when the expenses are generated.
- We totally adjust to your Budget and try to get the best deals for you

2. Why do we let you put the price?

▶ 00:00 00:00 🔊

- We want you to be sure that the amount you pay goes totally in accordance with your satisfaction level.
- All experiences are different and totally flexible, and all the expenses on the way depend on your Budget and interests.
- We want to be as transparent and honest as possible
- We assure that we always do our best for you to have the best experiences

Activar Windows
Ve a Configuración de Windows



<http://colombianbuddy.com/payment/>

Anexo 14. Primera solicitud de masaje

From: [redacted] <wordpress@colombianquest.com>
Date: Wed, Feb 15, 2017 at 5:41 PM
Subject: Message Booking for "[redacted]"
To: <messagesincolombia@gmail.com>

De: [redacted] <[\[redacted\]@gmail.com](mailto:[redacted]@gmail.com)>
Asunto: Message booking

Name: [redacted]
Email: [\[redacted\]@gmail.com](mailto:[redacted]@gmail.com)
Whatsapp: [redacted]

Date: 2017-02-15

Time: 7pm

People: 1

Adress: Travellers Oblisco - Calle 115 # 11a - 27

What type of message do you need and is there anything we should know about it?: Deep tissue massage preferable.

60-90 minutes depending on availability.