

SKM – El Modelo de Negocios: De la Teoría a la Práctica

Introducción

El 5 de Octubre de 2005, en la sala de reuniones de SKM, los amigos de la Universidad y socios de negocios Max Grekin y Abishai Rovner están terminando una intensa sesión sobre la estrategia futura de su compañía. SKM está enfrentando el aumento en la competencia internacional y un incierto desarrollo de productos, y sus fundadores están tratando de resolver el problema de cómo posicionar a SKM para su competitividad y escalabilidad en el largo plazo.

La idea inicial de SKM fue creada una tarde de domingo en agosto del 2000. Max y Abishai estaban tomando unas copas en el apartamento de Abishai. En vez de hablar del concierto de U2 en Santiago, o el último partido de fútbol, los dos estuvieron lanzando ideas para poner en marcha una empresa. Ambos habían comenzado carreras profesionales luego de su graduación de la Universidad de Chile en 1998, Max el director de desarrollo para D-Link Brasil, un proveedor de soluciones de red para clientes y empresas, y Abishai ayudando en un proyecto de expansión del negocio familiar.

En 1999, Abishai y Max crearon SKM: Max regresó de un seminario de eBusiness en MIT Sloan en Boston, con la idea de aprovechar las oportunidades de los punto com a través del uso de Internet. Propuestas de elearning estaban apareciendo en el mercado Norteamericano y ambos emprendedores sentían que el formato de aprendizaje online podría producir negocios exitosos y resultados sociales en el mercado Chileno. Después de varias conversaciones, Max y Abishai dieron con lo que parecía ser la prueba de un modelo de negocios fallido: ofreciendo un portal de eLearning para cursos universitarios, cobrando a estudiantes, universidades y proveedores de tecnología por el servicio. SKM fue aclamada como un gran éxito, por capitales de riesgo, la prensa y políticos. Sin embargo, a medida que la compañía se desarrollaba, esa imagen no podría haber estado más lejos de la realidad. Luego de menos de 6 meses de operación, SKM enfrentaba serias presiones financieras y ventas limitadas que los agobiaban.

Con el input de los clientes, empleados, estudios con estudiantes de MBA del MIT, y su círculo de mentores, SKM cambiaron su negocio desde un portal online para cursos de universidades, a ser proveedores de gestión del conocimiento. Habiendo alcanzado un nivel de éxito, capturado a clientes Fortune 500, y crecimiento exponencial de sus ingresos, SKM está enfrentada a definir cual es la propuesta de valor para sus clientes en la medida en que consideran escalar su negocio en el medio de una fuerte competencia internacional y te ha contratado como su consultor.

Este caso fue preparado por Stephanie Brewer, Anette Krohn, y Paul O'Toole bajo la supervisión de Alan Farcas — Director Ejecutivo de Endeavor Chile—, con el objetivo de proporcionar material educativo que apoye la discusión en torno al emprendimiento.

Copyright © 2007 Corporación Endeavor Chile. Para obtener copias o solicitar permisos para reproducir total o parcialmente el material, llamar al (56 2) 211 2055 o escribir a Corporación Endeavor Chile, Av.Kennedy 5735, Oficina 1607, Torre Poniente, Las Condes, Santiago, Chile. Está prohibida la reproducción, venta, o transmisión de

SKM – The Business Model: From Theory to Practice

esta publicación sin el permiso de la Corporación Endeavor Chile.

El Plan de Negocio Original

En octubre de 1999, Max Greking regresaba de un seminario de eBusiness del MIT Sloan en Boston con la idea de aprovechar las nuevas oportunidades emergentes de los punto com a través del uso de Internet. Luego de extensas conversaciones y debates con su amigo Abishai Rovner, ellos sintieron que la introducción del eLearning a Chile sería un éxito. Chile es un país largo y angosto, altamente centralizado a su capital, Santiago, y las ciudades principales, dejando pocas oportunidades a los individuos fuera de las ciudades importantes para acceder a estudios universitarios. Más aún, Chile es uno de los países en el mundo con largas jornadas laborales, limitando el acceso a estudios de postgrado.

Conducidos por su visión y deseo de ser los primeros en Chile introduciendo el eLearning, Abishai y Max rápidamente desarrollaron un aparentemente impecable modelo de negocios. El modelo estaba basado en un portal de eLearning para crear la primera sala de clase virtual de Chile. Ellos desarrollarían clases online, basadas en contenidos universitarios y ofreciendo cursos virtuales a los estudiantes en todo Chile usando tecnología virtual. El contenido del curso sería suministrado por las Universidades, la tecnología por compañías en busca de exposición y marketing y SKM atraería estudiantes para los cursos.

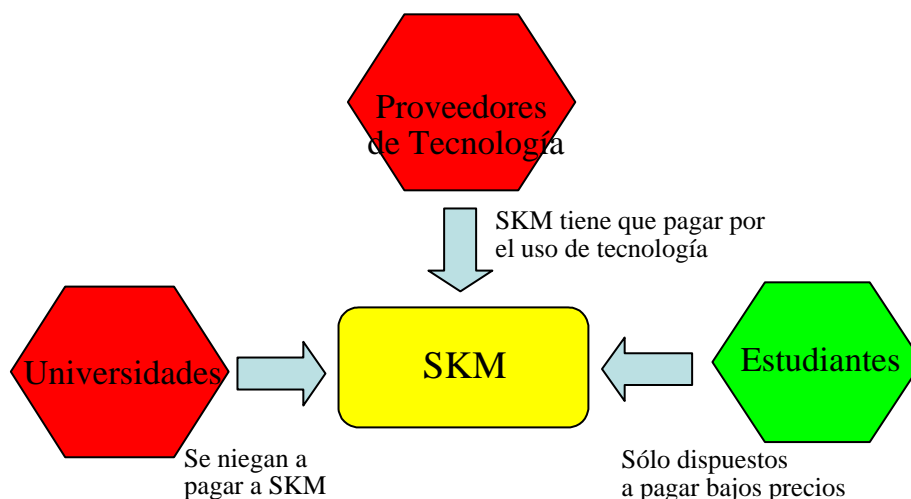
El modelo de negocios creado por SKM dependía de los ingresos de las tres partes. Las Universidades pagarían un fee por vender sus clases a través del portal SKM, los proveedores de la tecnología pagarían por la promoción de sus tecnologías a universidades y empresas, y los estudiantes pagarían por el acceso a las clases on-line.



Los socios creían que su modelo de negocios era una mina de oro; al igual que los capitales de riesgo, la prensa, el Presidente de Chile Ricardo Lagos, y Endeavor que promocionó a la compañía en 2001. La percepción del éxito del negocio fue abrumadora, pero no podría haber estado más lejos de la realidad.

Lo que en realidad ocurría en las oficinas generales de SKM era la lucha por la sobrevivencia.

“Estábamos sentados en nuestras oficinas, en medio de esta enorme imagen de éxito del mundo exterior, y al mismo tiempo luchábamos por clientes y flujo de caja,” dice Max Grekin. A medida que SKM empezó a implementar su modelo de negocios, descubrieron que el modelo de ingreso de tres fuentes que habían previsto había convergido a un solo canal: los estudiantes utilizando el portal. Los proveedores de tecnología no estaban dispuestos a pagar a SKM, a cambio de cobrar por sus servicios y las Universidades se negaron a pagar a SKM debido al número limitado de alumnos inscritos.



Adicionalmente, SKM estaba incurriendo en costos que sus dueños no habían previsto. Se tuvo que establecer un call center para direccionar las preguntas y problemas de los estudiantes y los gastos en marketing aumentaron con el fin de atraer más estudiantes. A pesar de la alta visibilidad en la prensa, la cantidad de estudiantes utilizando los servicios de SKM se mantenían bajas (aproximadamente 100 durante un semestre dado). Lo que parecía ser un modelo de negocios de bajo costo, con mantenimiento limitado pronto necesitó transformarse en un modelo de altos costos por cliente. Como era de esperar, fue difícil para SKM crear ofertas robustas de cursos, considerando el bajo número de estudiantes matriculados.

Industria del eLearning

Junto con la introducción de SKM en el mercado Chileno, la industria del eLearning se consolidaba en Estados Unidos y Europa. El 2002 se vieron mayores desarrollos en las tecnologías usadas en eLearning, como la sofisticación de tecnologías de interoperabilidad tales como plataformas de despacho y diseño instruccional, permitiendo una mayor calidad en los cursos on-line.¹ Los principales adoptadores del eLearning se encontraban entre las empresas de Fortune 500 y gobiernos, e iniciativas de eLearning comenzaron a desarrollarse en Estados Unidos y Europa. A medida que el potencial retorno sobre la inversión del eLearning se hizo más aparente para las empresas Fortune 500, la industria encontró clientes dispuestos a invertir en su infraestructura. Un reporte de la American Society for Training and Development

¹ Barron, Tom. "eLearning Industry Update." 2002.

Disponible en: <http://www.sric-bi.com/LoD/summaries/eLearnIndUpd2002-12.shtml>

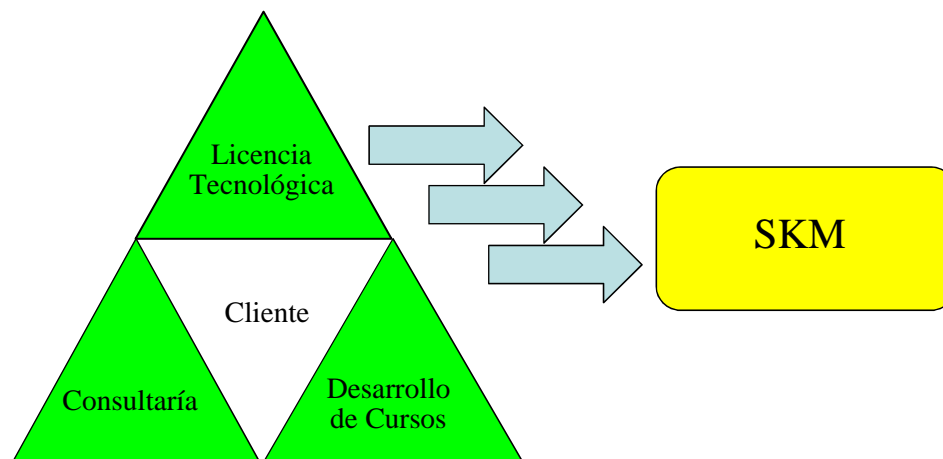
(Sociedad Americana para Capacitación y Desarrollo) mostró una correlación entre el desarrollo financiero de las grandes organizaciones, y la cantidad de tiempo gastada en capacitación y eLearning.² La mayoría de los clientes Fortune 500 estaban utilizando eLearning para las áreas de planificación de recursos empresariales, gestión de la relación con clientes y planificación de recursos humanos. Lo que comenzó como un desarrollo piloto de cursos eLearning para habilidades específicas o información pronto se transformó en algo que se adoptó en toda la empresa, en las compañías Fortune 500 en Estados Unidos y Europa. Los cursos de eLearning para Universidades también se han convertido en lo más aceptado y usado, con programas de graduación parcial o totalmente en línea como alternativa al aprendizaje en aula, conveniente para profesionales, estudiantes con niños, o personas en zonas sin acceso a la Universidad.

La adopción en Chile del eLearning ha sido mucho más gradual. Durante el 2002, cuando los sectores público y privado reclamaban que el eLearning estaba creciendo en estados Unidos y Europa, las Universidades Chilenas comenzaron a ofrecer un número limitado de cursos virtuales. La aparición de SKM en el Mercado se mantuvo virtualmente sin rivales al principio, aunque hoy pequeños participantes han evolucionado en el mercado. Más sólida ha sido la adopción corporativa del eLearning en las empresas Chilenas, muchas de las cuales han creado corporaciones universitarias o cursos online para sus empleados.

El Nuevo Modelo de Negocios: De B2C a B2B

SKM necesitaba hacer cambios radicales, y muy rápido, para lograr sobrevivir. Max y Abishai debieron cambiar su modelo de negocios, encontrar nuevas fuentes de ingreso, y escalar el negocio con una base de clientes más amplia. Después de conversaciones con los empleados, clientes, el MIT, y sus socios, SKM optó por un nuevo modelo de negocios. Para disminuir los costos de los clientes, y aumentar su volumen, decidieron cambiar su modelo de negocios de “business-to-consumer” (Negocio para el consumidor) a “business-to-business” (negocio para negocios). SKM comenzó a acercarse a Recursos humanos y al departamento de soluciones técnicas de corporaciones locales para establecer las necesidades y demanda potencial de sus servicios. SKM creyó que podía usar su experiencia para cambiar material educacional corporativo interno a clases on-line de primera, traduciéndose en un aumento en la eficiencia y ahorro de costos para las empresas. Con esta metodología, SKM había utilizado el conocimiento interno y lo combinó con su habilidad de desarrollar cursos y el entendimiento de las tecnologías relacionadas para entregar soluciones de formación on-line de alta calidad.

² “eLearning Industry Update.”



Considerando además el modelo “business-to-business”, SKM comenzó a reconocer servicios adicionales que podían ofrecer a sus clientes corporativos. Gradualmente, SKM se transformó de un portal de eLearning para estudiantes a un servicio de gestión de conocimiento corporativo. Sus servicios se han expandido gradualmente hasta incluir licenciamiento de tecnologías, desarrollo de cursos, y servicios de consultoría.

El licenciamiento de tecnología, es una vía para SKM de eliminar las empresas tecnológicas a las que anteriormente les había estado pagando en su modelo de negocios de portal, teniendo soluciones y desarrollo tecnológico en su propia canasta de productos ofrecidos. SKM también confiaba en su experiencia en eLearning, para ofrecer capacitación on-line a grandes compañías a sus empleados.

Consultoría: SKM ofrece una amplia gama de servicios de consultoría. Con todos los clientes, SKM comienza con una consulta inicial para entender las necesidades de las empresas, y desarrollar un plan de acción y desarrollo dependiendo de las necesidades. Los servicios de consultoría más complejos incluyen planes para el desarrollo a medida de Recursos humanos o Soluciones Corporativas Comunicacionales.

Licenciamiento de Tecnología: SKM ofrece acuerdos de licenciamiento de tecnología para la variedad de necesidades de sus clientes: gestión de aprendizaje, evaluación, reclutamiento y comunicación de masas. Los clientes pueden escoger una plataforma pre-existente o tener una plataforma personalizada creada por ellos mismos. Además, SKM ayuda a los equipos TI de las empresas a implementar plataformas y puede ofrecer soporte durante su uso.

eLearning: También, SKM ofrece cursos de perfeccionamiento por eLearning empaquetados, así como opciones de personalización. SKM ha formado una gran variedad de oferta de cursos en finanzas, salud, retail e industrias de construcción. Si las necesidades de los clientes requieren la creación de sus propios cursos, SKM se especializa en la creación de cursos on-line de calidad.

Evolución y Fuerzas del Mercado

SKM – The Business Model: From Theory to Practice

En duro contraste de sus días como portal de servicios con 100 clientes individuales, SKM se ha convertido en un líder reconocido en el ambiente del eLearning corporativo en Chile. Entre sus clientes hay varias empresas chilenas de Fortune 500 incluyendo 3M, Microsoft, y Johnson & Johnson, así como un grupo de empresas líderes en la región. Los actuales clientes de SKM pertenecen a los sectores financiero, retail, farmacéutico, minería y construcción. Sus clientes están 90% en Chile, con el 10% restante en Brasil. SKM negocia directamente con el jefe de TI o Recursos Humanos, según corresponda, manteniendo relaciones con los principales tomadores de decisiones para la capacitación y proliferación corporativas. En Chile, SKM

Dentro de Chile, SKM tiene aproximadamente el 45% del Mercado, y el 55% restante está dividido entre varios participantes, quienes poseen cada uno menos del 10%. SKM sabe que en los mercados exteriores, el primero en moverse mantiene la mayor participación, parecido a SKM, con el mercado restante repartido entre pequeños y grandes competidores.

La actuales fuerzas competitivas en Chile provienen de dos fuentes distintas: grandes multinacionales que ofrecen servicios similares a SKM en su portfolio de productos y pequeñas firmas Chilenas que ofrecen soluciones menos costosas y más básicas a las necesidades de capacitación online de las compañías. Los principales competidores como Accenture ofrecen consultorías y experiencia en el desarrollo de cursos y gigantes como Oracle e IBM que ofrecen soluciones tecnológicas para la adopción del eLearning. Estos competidores ofrecen calidad, nombre de marca y servicios, y gozan de reconocimiento por su experiencia. En un grado menor, SKM enfrenta la competencia local de compañías Chilenas que ofrecen la creación de cursos de capacitación on-line, aunque la calidad de los cursos es menor a los desarrollados por SKM.

SKM es en esencia una boutique de operación en comparación con Accenture, IBM, y Oracle. Mientras que estos tres gigantes ofrecen una serie de productos y servicios, SKM se enfoca exclusivamente en la educación corporativa y soluciones para dichas necesidades.

SKM is in essence a boutique operation in comparison to Accenture, IBM, and Oracle. While these three giants offer a host of products and services, SKM is focused exclusively on corporate education and solutions for such needs. Por lo anterior, la cura de costos de SKM es menos diversificada que la de sus competidores, y SKM es capaz de cobrar 50% menos por sus soluciones. Sin embargo, a medida que madura el mercado, SKM ha visto la erosión en el margen de ganancias, ya que el servicio se ha vuelto cada vez más un commodity.

A pesar del éxito de SKM en el Mercado Chileno, el Mercado nacional ofrece limitadas oportunidades de crecimiento, y SKM debe considerar cómo expandirse y hacer crecer el negocio. Habiendo obtenido varias oficinas de empresas Chilenas de Fortune 500, SKM ha ganado acceso a multinacionales. Mientras que SKM goza de reconocimiento de marca en Chile, su mercado de origen, cuenta con poco reconocimiento en mercados en los que está interesado en penetrar, como Brasil y Estados Unidos. Sin embargo, debido a los precios premium cobrados por las grandes industrias, muchas pequeñas y medianas compañías no pueden acceder a las soluciones de Accenture o grandes compañías, lo que crea una oportunidad para las empresas como SKM.

Aunque el actual modelo de negocios de SKM ha sido más exitoso que su concepto original,

SKM enfrenta decisiones críticas de cuál sería la mejor forma de continuar. Habiendo entrado en tres áreas distintas de servicio a sus clientes: Servicio de Consultoría, Licenciamiento de Tecnología y eLearning, SKM puede enfrentar dificultades en su intento por escalar su operación, ya que se ha enfocado en estos servicios divergentes. SKM debe entender si su propuesta de valor está verdaderamente alineada con sus clientes. ¿SKM es una compañía tecnológica?... ¿Se han convertido en consultores de Recursos Humanos?... ¿Son creadores y proveedores de eLearning corporativo?

Resumen

“Si no es difícil, no es divertido.” Estas palabras fueron parte de la inspiración de Max Greking cuando cofundó SKM. De un aparentemente perfecto modelo de negocios y el apoyo de empresas, prensa, y líderes de gobierno, SKM tuvo que evaluar rápidamente la realidad de su situación y cambiar su modelo para sobrevivir. La flexibilidad de SKM le ha permitido moverse en el ambiente del eLearning corporativo y con el éxito, conseguir clientes clave. Esta buena disposición y habilidad para rápidos cambios estratégicos destaca una condición crítica para el éxito de muchas empresas nacientes. Sin embargo, como SKM busca el futuro escalamiento del negocio y entrar en mercados internacionales más competitivos, necesitan entender dónde pueden agregar más valor a sus clientes.

Actualmente afianzada en varias áreas, desde soluciones de licencias tecnológicas, creación de eLearning corporativo, y consultorías de gestión del conocimiento, dónde está la propuesta de valor del negocio de SKM? Cómo deberían avanzar Max y Abishai en un intento de escalar el negocio?