

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“MODELO DE NEGOCIOS PARA INTRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS
DESARROLLADAS POR EL CENTRO DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN (CTI-ESPOL), ENFOCADAS A LA PUBLICIDAD
BTL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

**INGENIERÍA EN MARKETING, COMUNICACIÓN Y VENTAS
INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

Presentada por:

**ALEX GUSTAVO MIRANDA CASTILLO
CAROL LISETTE HENK SUBÍA**

Guayaquil - Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Esta es una nueva meta alcanzada, una meta que no empezó con la elaboración de este trabajo sino hace 5 años al entrar a la ESPOL. Ha sido mi segundo hogar y eso no hubiera sido posible sin mis compañeros que se convirtieron en grandes amigos, mis profesores que nos enseñaron con dedicación y a muchos de ellos puedo llamarlos amigos y maestros, a mi Directora Heydi Pazmiño por acompañarme y compartir sus conocimientos durante toda mi etapa universitaria, a Directivos y colaboradores de la institución, cada uno hizo que mi paso por aquí fuera mejor de lo que esperaba. A mi partner de este proyecto Alex, por contribuir con su amistad y conocimientos para hacer esto realidad. A mi familia que siempre me ha apoyado y finalmente pero no menos importante a Dios y Santa María, mis guías y certezas.

Me siento muy orgullosa de ser Politécnica por la huella que dejaron en mí.

¡GRACIAS A TODOS!

Carol Henk S.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir mis sueños y cumplir una meta importante en mi vida.

A mis familiares y amigos, que siempre estuvieron a mi lado incondicionalmente en todo momento.

A la familia Colgate, en especial a Jorge Peña y María José Vargas que han aportado de gran manera a mi desarrollo y crecimiento profesional.

A todo el equipo del CTI-ESPOL e Iventio e.p., por su apertura en la elaboración de este trabajo.

Finalmente, a mi compañera Carol Henk y a mi Directora Heydi Pazmiño, que gracias a su colaboración constante, conocimientos y experiencia, han hecho posible la culminación de este trabajo.

Alex Miranda C

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres, Carol y Pipo; mis hermanos Ignacio y Doménica; son ustedes mis pilares en la vida, me han ayudado a crecer y ser quien soy. Soy muy feliz a su lado.

Carol Henk Subia

Este proyecto va dedicado a mis padres, Laura y Gustavo; por guiar mis pasos con calidad humana, valores y amor.

A mis hermanos, Frederick y Francisco; por su apoyo, compañía y cariño en todo momento.

Los amo.

Alex Miranda Castillo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

M. Sc. Felipe Álvarez Ordoñez
Presidente delegado del Decano

MBA. Heydi Pazmiño Franco
Directora

Econ. Iván Dávila Fadul
Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores, y al patrimonio intelectual de la misma Escuela Superior Politécnica Del Litoral”

Alex Gustavo Miranda Castillo

Carol Lisette Henk Subia

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
CONTENIDO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	ix
LISTA DE ILUSTRACIONES	x
LISTA DE CUADROS	xii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
1.4 JUSTIFICACIÓN	5
1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO	5
CAPÍTULO II	7
REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS	7
2.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA	8
2.2 EL ROL DE LOS PARQUES DEL CONOCIMIENTO EN LA SOCIEDAD ACTUAL ...	10
2.3 NUEVAS TENDENCIAS DEL MARKETING DIGITAL ENFOCADAS A LA PUBLICIDAD BTL	12
2.4 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	14
2.5 MODELO DE NEGOCIO DE CANVAS	15
CAPÍTULO III	18
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.1 DISEÑO Y MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	24
3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	26

3.2.1 ANÁLISIS PESTA	26
3.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	40
CAPÍTULO IV	49
CASOS ESPECIALES DE MARKETING Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	49
4.1 CASOS ESPECIALES DE MARKETING	50
4.2 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	55
CAPÍTULO V	56
DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO	56
5.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	57
5.2 MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO	57
5.3 SEGMENTOS DE MERCADO	58
5.3.1 MERCADO OBJETIVO	58
5.3.2 TAMAÑO Y TENDENCIAS DEL MERCADO:	59
5.4 ALIANZAS CLAVES	60
5.5 RECURSOS CLAVES	62
5.6 PROPUESTA DE VALOR	66
5.7 CANALES	67
5.8 RELACIONES CON LOS CLIENTES	69
5.9 FUENTES DE INGRESOS	72
5.10 ACTIVIDADES CLAVES	79
5.11 ESTRUCTURA DE COSTES	81
5.11.1 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
ANEXOS	93
REFERENCIAS	95

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Tecnologías de Información fue creado en el año de 1998, como un Centro de Apoyo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), con el propósito de absorber, adaptar, innovar y desarrollar nuevas Tecnologías de Información, para el beneficio de la institución y de la colectividad.

El mercado ecuatoriano se caracteriza por tener consumidores que dejan influenciar sus decisiones de compra por las emociones y sueños que despiertan distintas marcas a través de la publicidad.

El Ecuador cuenta con agencias publicitarias enfocadas en medios ATL (*Above the line*) y BTL (*Below the line*). Las mismas que carecen de tecnologías que forman parte de las nuevas tendencias del marketing.

El modelo Canvas fue seleccionado, debido a que permitirá conocer la mejor propuesta de modelo de negocios para comercializar estos nuevos prototipos mencionados anteriormente, creando una nueva tendencia de publicidad, a través de la mezcla del marketing con tecnología.

Palabras claves: Investigación, centro, tecnologías, publicidad, marketing, modelo, negocio, comercializar, innovación

ABSTRACT

The Center of Information Technologies was created in 1998 as a center for support of the Escuela Superior Politecnica del Litoral (ESPOL), in order to absorb, adapt, innovate and develop new information technologies to the benefit of the institution and the community .

The Ecuadorian market is characterized by consumers who are influenced their buying decisions by emotions and dreams that awaken different brands through advertising.

Ecuador has focused advertising agencies ATL (Above the line) and BTL (Below the line) media. The same lack of technologies that are part of the new trends in marketing.

The Canvas model was selected because it will reveal the best proposed business model to commercialize these new prototypes mentioned above, creating a new trend in advertising, through marketing mix technology.

Key Words: Investigation, centre, technologies, publicity, marketing, model, bussiness, comercialization, innovation.

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Módulos para el lienzo del modelo de negocios	16
Ilustración 2: Plano de los módulos del lienzo del modelo de negocios	16
Ilustración 3: Proceso de investigación de mercados.....	20
Ilustración 5: Diagrama de análisis PESTA.....	26
Ilustración 6: Actual Matriz Productiva.....	29
Ilustración 7: Nueva Matriz Productiva	29
Ilustración 8: Evolución de la penetración de medios 2009-2013.....	32
Ilustración 9: Acceso a internet según el área.....	33
Ilustración 10: Frecuencia de uso del internet a nivel nacional.....	34
Ilustración 11: Motivos de uso del internet por área.....	34
Ilustración 12: ARbooks.....	35
Ilustración 13: Pisos interactivos.....	36
Ilustración 14: Realidad aumentada.....	36
Ilustración 15: “Mapping”.....	37
Ilustración 16: Inventio wall.....	37
Ilustración 17: Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	41
Ilustración 18: Barreras de entrada del modelo de negocio propuesto.....	43
Ilustración 19: Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter con los resultados.....	48
Ilustración 20: Realidad aumentada- National Geographic	50
Ilustración 21: Tienda Interactiva de Adidas.....	51
Ilustración 22: Proyección de Mapping Audi A1.....	51
Ilustración 23: Tecnología Kinect- Helado Cornetto.....	52
Ilustración 24: Campaña BTL- Chivas Snow Studio	53
Ilustración 25: Campaña BTL Fun Club Movistar	54
Ilustración 26: Tecnología Kinect- Helado Cornetto.....	52
Ilustración 27: Lienzo de Modelo de Negocios	57
Ilustración 28: Módulo Segmentación de Mercado	58
Ilustración 29: Agencias de BTL y Marketing Publicitario en el Ecuador.....	59

Ilustración 26: Módulo de Alianzas Claves	60
Ilustración 27: Cadena de Comercialización	61
Ilustración 28: Módulo de Recursos Clave	62
Ilustración 29: Componentes de los prototipos tecnológicos	63
Ilustración 30: Módulo de Propuesta de Valor.....	66
Ilustración 31: Módulo de Canales	68
Ilustración 32: Canales de Producción	68
Ilustración 33: Módulo Relaciones con los clientes.....	69
Ilustración 34: Módulo de Fuentes de Ingresos	72
Ilustración 35: Mix de Medios: empresas multinacionales.....	78
Ilustración 36: Módulo de Actividades Claves	80
Ilustración 37: Módulo de Estructura de Costos	81
Ilustración 38: Gráficos de sensibilidad TIR	89

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Evaluación de la técnica de investigación con los objetivos propuestos.....	23
Cuadro 2: Perfiles de los entrevistados.....	25
Cuadro 3: Tendencia histórica de inversión estimada en los medios ATL	31
Cuadro 4: Descripción de códigos empleados en las Características cualitativas y cuantitativas	38
Cuadro 5: Características cuantitativas del análisis PESTA	39
Cuadro 6: Características Cualitativas del análisis PESTA.....	40
Cuadro 7: Ponderaciones de las Fuerzas de Porter.....	41
Cuadro 8: Ejemplo sobre la ponderación	45
Cuadro 9: Resultados de las ponderaciones	46
Cuadro 10: Detalle de las áreas funcionales de la cadena de negocio.....	62
Cuadro 11: Cronograma de eventos para socios comerciales.....	70
Cuadro 12: Escala de Bonificación por compras para clientes	71
Cuadro 13: Escala de Bonificación por ventas para los ejecutivos	72
Cuadro 14: Mecánica de la activación BTL- Suavitel Complete	74
Cuadro 15: Comparación de costos de activación BTL- Suavitel Complete ...	75
Cuadro 16: Presupuesto anual en medios BTL	76
Cuadro 17: Mercado de Medios BTL – Total Valor (\$).....	78
Cuadro 18: Impacto Tech To Go a nivel nacional (\$).....	79
Cuadro 19: Descripción de costos fijos y variables.....	82
Cuadro 20: Detalle de la Remuneración de los empleados	84
Cuadro 21: Variables a trabajar en la sensibilidad	86
Cuadro 22: Estados de resultados.....	86
Cuadro 23: Flujo de Caja	87
Cuadro 24: Variables a trabajar en la sensibilidad	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Presupuesto anual de Inversión “ <i>TECH to GO</i> ”	83
---	----

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Como primer punto en este capítulo se contempla los antecedentes del proyecto, donde se explica el nacimiento del Centro de Tecnologías de Información (CTI) de la ESPOL. A continuación se define el problema seguido de la situación actual del entorno, es decir, la realidad actual del CTI; con la cual se pueden aprovechar los prototipos desarrollados por sus miembros, como nuevas herramientas para el marketing.

Así mismo se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que se buscan perseguir en este proyecto.

Finalmente, se expone los argumentos por los cuales fue seleccionado el modelo de negocios CANVAS para el desarrollo de este estudio y su aplicación.

1.1 ANTECEDENTES

El Centro de Tecnologías de Información fue creado en el año de 1998, como un Centro de Apoyo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral - ESPOL, con el propósito de absorber, adaptar, innovar y desarrollar nuevas Tecnologías de Información, para el beneficio de la institución y de la colectividad.

Durante este periodo, CTI alcanzó, entre otros logros, fomentar la planificación de las tecnologías de información, promover la integración de tecnologías de Información en las aulas de clase, y facilitar las oportunidades en el uso e implementación de una infraestructura tecnológica en la enseñanza-aprendizaje.

A finales del 2007 el CTI renace como un Centro de Investigación de ESPOL. Reestructura su organización, estableciendo 4 Programas de Investigación que abarcan líneas diversas de impacto de las Tecnologías de Información en la sociedad. Estos programas desarrollan proyectos reales que combinan tecnologías emergentes, participación multidisciplinaria y las diferentes dimensiones humanas de la tecnología.

Los programas mencionados son: DHT- Dimensiones Humanas de la Tecnología, TAI- Tecnología como Asistente Inteligente, TCT- Trabajo-Colaboración y Tele-presencia, TEA- Tecnología para la Enseñanza y el Aprendizaje. De esta manera, estas nuevas tecnologías desarrolladas por el CTI-ESPOL, enfocadas a la publicidad BTL, se podrán comercializar y ubicar en el mapa empresarial para lograr establecer una nueva experiencia de marketing interactivo a sus consumidores

El modelo Canvas¹ fue seleccionado, debido a que permitirá conocer la mejor propuesta de modelo de negocios para comercializar estos nuevos prototipos mencionados anteriormente, creando una nueva tendencia de publicidad, a través de la mezcla del marketing con tecnología.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El mercado ecuatoriano se caracteriza por tener consumidores que dejan influenciar sus decisiones de compra por las emociones y sueños que despiertan distintas marcas a través de la publicidad.

¹ *Modelo de negocio Canvas: es una gestión estratégica de la plantilla para el desarrollo de nuevas o existentes maneras de documentar los modelos de negocio.*

El Ecuador cuenta con agencias publicitarias enfocadas en medios ATL² (*Above the line*) y BTL³ (*Below the line*). Las mismas que carecen de tecnologías que forman parte de las nuevas tendencias del marketing, entre ellas tenemos al Mapping⁴, una de las técnicas más conocidas y utilizadas a nivel mundial.

Entre las marcas más reconocidas dedicadas al Mapping se puede mencionar a EPSON, marca líder mundial en impresión, proyección e imagen digital, la cual invita a los ecuatorianos a aprender una nueva forma de “expresarse” a través del desarrollo de talleres denominados “Video mapping para principiantes”.

Esta técnica consiste en una manera actual, creativa y diferente de comunicar, proyectando videos sobre superficies (fachadas de edificios, ambientes exteriores o interiores) con objetos en tercera dimensión acompañado de sonido y música. El mapping tiene diferentes objetivos, uno de ellos es utilizarlo como “Story Telling⁵” para poder contar cuentos, así como también es utilizado para lanzamientos de nuevas marcas. (Guerrero, 2014)

La noche del martes 8 de Octubre del 2013 en la ciudad de Guayaquil en las afueras de la Iglesia de San Francisco, ubicada en la Av. 9 de Octubre y Pedro Carbo, se concentró una multitud ansiosa por observar el primer mapping en la ciudad de Guayaquil, donde se pretendía proyectar imágenes de la historia del templo y de la adjunta plaza Rocafuerte de Guayaquil. Sanafria, empresa encargada de la producción asumió la fallida proyección de aquella noche, justificándose con el corte de un cable, elemento principal del evento, debido a la aglomeración de guayaquileños en el evento. (Bravo, 2013)

Este caso es uno de los primeros intentos de la técnica del mapping en el Ecuador, específicamente en la ciudad de Guayaquil. A pesar de haber fracasado, se puede observar la capacidad de convocatoria y la expectativa que genera esta nueva estrategia de marketing. Es por esta razón el nuevo direccionamiento que se pretende dar a los prototipos tecnológicos desarrollados por el CTI-ESPOL para poder desarrollar

² **ATL:** término publicitario usado para referirse a los medios de comunicación tradicionales, como: televisión, prensa y radio.

³ **BTL:** consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos.

⁴ **Mapping:** es una técnica consistente en proyectar imágenes sobre superficies reales, generalmente inanimadas, para conseguir efectos de movimiento ó 3D dando lugar a un espectáculo artístico fuera de lo común.

⁵ **Story Telling:** es una de las herramientas más importantes para captar usuarios, pues el “arte de contar historias” es la clave para que el usuario comparta un vínculo emocional con las marcas.

aún más nuevas herramientas y tendencias tecnológicas apoyándose en técnicas de marketing para impulsar grandes marcas a través de grandes impactos.

En la actualidad el CTI-ESPOL reestructura su organización, estableciendo 4 Programas de Investigación, mencionados anteriormente, que abarcan diversas líneas de impacto de las TIC⁶. Estos programas desarrollan proyectos reales que combinan tecnologías emergentes, participación multidisciplinaria y las diferentes dimensiones humanas de la tecnología. Los mismos que al orientarlos a la publicidad BTL, logrará generar aceptación por parte de las empresas guayaquileñas para implementar esta nueva herramienta tecnológica-publicitaria como nuevas estrategias de mercadeo y lograr aumentar su participación de mercado junto a la fidelización de clientes.

Por ello, se busca analizar el modelo de negocio más rentable que permita que las nuevas tecnologías sean aplicadas a la publicidad no convencional y de alto impacto.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general

Desarrollar un modelo de negocio para comercialización de nuevas herramientas de mercadeo con los prototipos tecnológicos elaborados en el CTI-ESPOL, proponiendo nuevas tendencias de publicidad en el mercado.

Objetivos específicos

- Analizar el entorno de negocio ecuatoriano y sus posibles competidores.
- Analizar la tecnología aplicada por parte de las agencias publicitarias en el mercado.
- Diseñar estrategias que permitan establecer un valor agregado en el servicio de desarrollar tecnologías para la publicidad.
- Evaluar nuevas tendencias mundiales tecnológicas publicitarias para adaptarlas al mercado ecuatoriano.
- Determinar la rentabilidad del proyecto.

⁶**TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación. Todas las actividades relacionadas a hardware, software, internet, telecomunicaciones y contenidos digitales.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El propósito particular que se busca con la realización de este proyecto es buscar el modelo de negocios más rentable para la comercialización de los prototipos tecnológicos enfocados a la publicidad, desarrollados en el CTI-ESPOL, a través de una fuerza de ventas, por medio de diferentes canales de distribución establecidos. Además, poder generar fuentes de trabajo en la ciudad y a través de la investigación y desarrollo de nuevas tendencias tecnológicas aportar principalmente a la Matriz Productiva del Ecuador.

Los prototipos desarrollados por el CTI-ESPOL para la aplicación de este proyecto son:

- ARbooks
- Pisos interactivos
- Realidad aumentada
- Mapping
- Inventio Wall

1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO

Durante el proceso de este proyecto, se espera realizar la mejor propuesta de modelo de negocio, el más rentable para el CTI-ESPOL, con la que se busca comercializar e introducir los prototipos desarrollados por los Ingenieros del CTI-ESPOL con nuevas tecnologías alineadas a la publicidad de medios BTL, y así ofrecer un servicio de marketing diferenciador, promoviendo nuevas tendencias, en la ciudad de Guayaquil.

Con el fin de poder contribuir al desarrollo de las diferentes formas publicitarias en la ciudad y que las empresas puedan ofrecer mejores y nuevas formas de presentar sus productos o servicios.

Además, de poder satisfacer las expectativas de los consumidores que buscan siempre lo más innovador y que buscan sorprenderse con nuevas estrategias de marketing en el medio.

Por este motivo, se busca realizar estudios constantes en el CTI-ESPOL para desarrollar nuevas tecnologías a través de la ingeniería y poder aportar en el sector de Innovación de la Matriz Productiva del Ecuador.

En este proyecto se abordarán los siguientes capítulos:

1. **INTRODUCCIÓN:** se presentan los antecedentes, definición del problema, objetivos del proyecto, justificación y finalmente el alcance del estudio.
2. **TRABAJOS PREVIOS:** se analizan documentos y estudios previos realizados enfocados al rol de los Parques del Conocimiento en la sociedad, desarrollo de las empresas tecnológicas de marketing, etc.
3. **MARCO TEÓRICO:** contempla la metodología aplicada en el desarrollo del proyecto como: F.O.D.A. , Análisis P.E.S.T.A., Análisis de las 5 fuerzas de Porter, entrevistas a profundidad, etc
4. **MODELO DE NEGOCIOS CANVAS:** se desarrolla la propuesta de valor para obtener el modelo de negocios más rentable para lograr la comercialización de los prototipos del CTI – ESPOL.
5. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** según los resultados se plantean recomendaciones con fines de mejora del proyecto y se presentan las conclusiones.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos y análisis de trabajos previos para poder sincronizar la información de los mismos y se direccionen al objetivo general perseguido.

En primer lugar se hace un breve recorrido cronológico con las diferentes teorías y planteamientos de los modelos de negocios con diferentes autores y enfoques, que han permitido una evolución de las estrategias adoptadas por empresas para agregar valor en productos y servicios expuestos en el mercado.

Luego, se detalla una breve reseña histórica de los “Parques del conocimiento” con sus objetivos específicos. Así mismo, específicamente se hablará sobre los prototipos desarrollados por el CTI-ESPOL y la adaptación de los mismos a las nuevas tendencias del marketing enfocadas a la publicidad BTL.

Finalmente, se hace una revisión sobre las empresas de base tecnológicas, su importancia y características relevantes para ser creadas. Para luego, explicar porque es compatible con el modelo de negocio que se propone en este estudio.

2.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA

Es importante entender la finalidad de los modelos de negocios, existen muchas perspectivas para definirlos. Ana Galeano Revert (2013) los expone como una herramienta de presentación y evaluación de un proyecto empresarial que permite explorar un mercado llevando su innovación, es decir, un nuevo producto, una nueva empresa o la red que lo apoya a la realidad. En otras palabras, como lo dice Margretta (2012) son “*historias que explican como una empresa trabaja*”.

Michael Porter (1999) define el modelo de negocios como la manera que la empresa hace y genera ganancias, a través de las actividades que generan valor a los clientes. Por su parte, Hamel (2000) da un enfoque al modelo de negocios como una herramienta dinámica de innovación frente a los mercados cambiantes de hoy en día que buscan nuevas maneras de diferenciación para generar nuevas fuentes de ingreso. Y con esto dándole una visión menos reducida al modelo, de solo ganancias, sino más bien de buscar innovar para servir de mejor manera a sus clientes.

Pues así, Magretta, et al (2002) creó un modelo enfocado principalmente al comportamiento del consumidor, planteando la separación entre el concepto de modelo de negocio y estrategia. De ésta manera se puede notar como la tendencia del nuevo milenio buscaba innovar las empresas con modelos que introduzcan y que representen oportunidades de crecimiento más allá de los ingresos y costos.

Por ello, Ramón Casadesus – Masanell (2004) propone el concepto de círculos virtuosos como una estrategia para frenar las amenazas a la ventaja competitiva de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo. Las empresas empiezan a pensar en la sustentabilidad de las mismas con el fin de permanecer en el tiempo a pesar de los cambios tecnológicos que se presentaban en ese tiempo y que se proyectaban.

Por ello, siendo la cadena de valor el marco de referencia para identificar modelos de negocios tradicionales, en el 2005, Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington diseñaron un modelo enfocado a la estructura del producto, servicio, flujo de información y el papel de los agentes participantes. Esto se ve reflejado en los modelos de comercio electrónico.

Un año después, Duening y Sherrill (2006) presentan un modelo que tiene como foco de interés la necesidad que tienen los emprendedores de definir las

estrategias y tácticas que el negocio usará para asegurar que al desarrollar las operaciones se obtengan ganancias como resultados.

Aunque Makinen y Seppanen (2007) no son autores de un modelo como tal, realizaron un estudio donde enfatizan el valor que tienen los modelos de negocios al conectar las estrategias con las operaciones, sirviendo como soporte en la combinación de creación de valor de potencial del negocio, a través de la investigación y el desarrollo. Del mismo modo, Garybay (2008) reconoce que todas las estrategias que se manejan en una empresa, se direccionan a través de la definición de cada modelo de negocios, estableciendo que cada modelo tiene dos componentes: un modelo de ingresos y un modelo de costos.

En el año 2008, Johnson, Christensen y Kagermann en su artículo “*Reinventing your Business Model*” abordan las dificultades que presentan las compañías para definir y entender su modelo de negocios, de tal manera que ellos crean un modelo que mitigan éstas dificultades pensando en la necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes y así convertir esa necesidad en ganancia.

Finalmente, en el año 2011, Yves Pigneur y Alexander Osterwalder en su libro “*Business Model Generation*” proponen un lienzo de nueve bloques que integran la estructura del modelo de negocios centrado en la propuesta de valor como eje central.

Este último modelo, llamado también *CANVAS*, revolucionó el campo empresarial, ya que permite en los nueve bloques en los que divide estratégicamente, tener una visión clave de los principales nudos de una empresa y así poder realizar iteraciones o cambios continuos en el modelo de negocio.

Esta necesidad responde a los constantes avances científicos y tecnológicos que permiten desarrollar nuevas herramientas y permiten constantes cambios en los mercados. Y, para que una empresa tenga la habilidad de adaptarse a estos cambios, debe poseer un modelo tan dinámico que le permita esa flexibilidad de reaccionar oportunamente.

Por ello, se eligió este modelo de negocio, para desarrollar la comercialización de los prototipos tecnológicos del CTI-ESPOL aplicados a la publicidad BTL, porque al trabajar con un servicio que involucra factores claves como la innovación y la tecnología, este modelo permitirá plantearlo y adaptarlo al mercado y el entorno actual. Y a su vez, en un futuro poder adaptarlo a los cambios que se presenten.

Este modelo además, ayuda a tener un orden claro por el diagrama que presenta y es didáctico al momento de trabajarlo.

2.2 EL ROL DE LOS PARQUES DEL CONOCIMIENTO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

Los parques actualmente son considerados como herramientas muy importantes en áreas de constante desarrollo como son la ciencia y tecnología con mucha influencia en las empresas que están ubicadas en un mismo mercado. Además, los parques colocan en un mismo lugar a empresas, proyectos de investigación con enfoque de innovación y universidades con una visión de emprendimiento. Así también, se desarrollan espacios internos, normalmente llamados incubadoras, donde por lo general se desarrolla el crecimiento de las empresas en sus inicios. Estas incubadoras cuentan con espacios acondicionados a las empresas que las van a utilizar junto con servicios generales o especializados, compartidos por parte de los centros tecnológicos.

La Asociación Internacional de Parques Científicos y Tecnológicos (IASP), define a los parques de esta manera:

Un parque científico y tecnológico es una organización gestionada por profesionales especializados cuyo objetivo fundamental es incrementar la riqueza de su comunidad, promoviendo la cultura de la innovación y la competitividad de sus empresas e instituciones generadoras del saber.

A tal fin, un parque científico y tecnológico estimula y gestiona el flujo del conocimiento y tecnología entre universidades, instituciones de investigación, empresas y mercados; impulsa la creación y el crecimiento de empresas innovadoras mediante mecanismos de incubación y de generación centrífuga (spin – off), y proporciona otros servicios de valor añadido así como espacio e instalaciones de gran calidad.

Todo esto lleva a entender que actualmente las empresas situadas en el mercado tienen gran atracción hacia los Parques del Conocimiento, debido a la búsqueda de mayor competitividad, logrando desarrollar nuevos productos u ofrecer otros tipos de servicios que generen alto impacto en el mercado actual, con un enfoque de tecnología e innovación. Así mismo estas empresas buscan transferir o compartir conocimiento, creando redes de contacto con otros parques y poder disponer o aprender de sus servicios que generen un valor agregado a los mismos.

Para entender de mejor manera se detalla a continuación los servicios de valor añadido que ofrecen más de un 50% de los parques miembros del IASP:

- Gestión de servicios de apoyo
- Asistencia en el acceso a líneas de financiación de capital inicial

- Consultoría de propiedad intelectual
- Networking (interno y externo)
- Cursos de capacitación
- Contabilidad / legal
- Instalaciones de laboratorio
- Marketing y promociones

A continuación una reseña histórica de los Parques del Conocimiento:

En 1949, en la Universidad de Stanford, se creó el primer Parque Tecnológico del mundo: El Silicon Valley, que se transformó en ente altamente innovador y referente mundial, propicio para el desarrollo de empresas de alta tecnología, en especial en electrónica e informática, entre ellos Hewlett-Packard.

A lo largo de la segunda mitad del Siglo XX en varios países desarrollos como Estados Unidos y Canadá y países de América Latina y Asia , se desarrollaron varios parques tecnológicos con calificativos diversos: Tecnópolis (Japón), Ciudades de la Ciencia (Corea del Sur), Technopark (Francia, Bélgica), Parque Científico-Industrial (Taiwán). Todos ellos tuvieron factores comunes:

1. Activa colaboración del Estado central y local que avalaron los proyectos de alta tecnología por diversas razones, desde las económicas hasta las de defensa;
2. Liderazgo de las universidades y escuelas politécnicas con capacidad para generar nuevo conocimiento científico básico y aplicado y formar el talento humano avanzado que requieren las empresas que utilizan de manera intensiva el conocimiento científico-tecnológico; y,
3. Una cultura empresarial propensa a la innovación y a invertir en industrias de alta tecnología.

El Parque del Conocimiento PARCON-ESPOL, avanza su proceso de desarrollo cuya esencia orgánica y científica data de los años 90s con la creación y equipamiento de varios centros de investigación especializados como el Centro de Transferencia de Información (CTI). (ESPOL, 2014)

En este proyecto se trabajará en el modelo de negocio más rentable para comercializar los prototipos desarrollados en los últimos años en este centro, con un enfoque a la publicidad BTL, siendo parte especialmente de las nuevas tendencias del Marketing Digital.

2.3 NUEVAS TENDENCIAS DEL MARKETING DIGITAL ENFOCADAS A LA PUBLICIDAD BTL

El marketing digital abarca la forma de marketing tradicional llevada a los nuevos medios de comunicación, incluyendo Internet y está conformado por la integración y combinación de conceptos relacionados con el desarrollo de los grupos sociales, el cambio de mentalidad de las personas, debido a los cambios tecnológicos y a las nuevas facilidades de la comunicación, que ayudan a las empresas a acceder a información esencial sobre sus clientes. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información, 2014)

La publicidad BTL está cada vez penetrando con mayor fuerza en el mercado debido a que el comportamiento del consumidor es cambiante, de tal manera, que busca alejarse de la masificación, reemplazándolo por algo “personalizado”. Es por esta razón, que el BTL apunta a satisfacer las necesidades de un mercado específico, empleando como herramientas principales: la creatividad, la sorpresa, el sentido de la oportunidad, las mismas que pueden ser canalizadas a través de la tecnología que empata con las nuevas necesidades que tienen las agencias publicitarias para poder ofrecer un valor agregado a través de sus servicios tradicionales. (Instituto Peruano de Marketing, 2013)

Para el desarrollo de esta tecnología es propicio formar empresas de base tecnológica, que permitan el desarrollo de productos y servicios innovadores, que permitan evolucionar a este modelo particular. Williams Qualls, Profesor de Marketing de la Universidad de Illinois, realizó un estudio sobre la tecnología vs. el marketing, donde argumentaba que las compañías que se enfocaban en sus clientes y en la competencia poseen probabilidades altas de desarrollar cambios en sus productos existentes como reacción al mercado y a la demanda del mismo, mientras que lo más óptimo sería construir nuevos productos en función a tecnología e innovación.

Sin embargo, en este estudio no se pretende ofrecer más tecnología y menos estrategia de mercado, o viceversa. El objetivo es mantener un equilibrio entre tecnología y marketing, tratando de llegar al consumidor de manera correcta, tomando en cuenta sus necesidades.

Qualls hace énfasis en la idea que la tecnología debe estar siempre de la mano con el Marketing y pone un ejemplo claro de productos nuevos de grandes empresas AT&T y Motorola que no hayan tenido éxito por el hecho de enfocarse únicamente en

innovar la parte tecnológica y descuidar la estrategia de marketing. Por esta razón, Qualls explica lo siguiente

“Si innovación y marketing no reciben la misma atención, las buenas ideas pueden nunca alcanzar su lugar en el mercado o las firmas pueden enterrar millones de dólares en innovaciones que, finalmente, no tendrán ningún atractivo para los consumidores...Sin buenas ideas, no se pueden crear nuevos productos innovadores. Las empresas necesitan saber cómo generar el mayor número de nuevas ideas posible y cómo proyectarlas para que tengan la mayor posibilidad de ser exitosas”.

Una de las recomendaciones importantes planteadas en este estudio es utilizar recursos y asesores externos. Concluyendo que las empresas deberían lograr integrar el marketing con la tecnología para alcanzar el éxito.

Así también, Rafael Cera, Profesional Especialista en Alta Dirección, Marketing, RRHH e Innovación, sustenta que el Marketing se ha puesto en manos de la tecnología para lograr un mejor desempeño y comparte a la vez algunas recomendaciones al momento de gestionar el vínculo de la tecnología con el Marketing:

- La tecnología ha de ser aceptada por la alta dirección y una clara apuesta de esta por la inclusión de este recurso en la empresa con valor estratégico. La misma que debe desarrollarse paralelamente a las estrategias de Marketing que realicemos en la empresa, es decir, acorde al nivel de las estrategias.
- Finalmente recomienda la idea de tener una persona con función tecnológica en el departamento de Mercadeo para responder a la demanda del área Comercial, llevando en conjunto el marketing y la tecnología.

A continuación se presentan nuevas tecnologías innovadoras utilizadas como nuevas herramientas enfocadas al marketing BTL:

- **Mapping:** es una técnica audiovisual que consiste en proyectar imágenes y animaciones en tercera dimensión (3D) sobre superficies reales con el fin de obtener efectos de alteración de las mismas, movimiento, mutación o 3D en tiempo real.
- **Realidad aumentada:** consiste en combinar el mundo real con el virtual a través de un proceso informático, enriqueciendo la experiencia visual por medio de un mejor canal de comunicación. Con esta tecnología podemos añadir información visual a la realidad existente, por ejemplo: realizar el montaje de un dispositivo con tan solo mostrar su caja a la cámara, visualizar un ejemplo 3d de la casa que va a comprar a partir de un plano, interactuar con una impresión publicitaria, etc, todo en tiempo real.

- **Pisos interactivos y superficies multimedia:** ambos funcionan básicamente con los mismos mecanismos, principalmente con sensores que detectan los movimientos de la persona y hacen que las imágenes plasmadas en la pantalla sigan los movimientos que la gente haga ya sea con los pies o con las manos.

2.4 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Dentro del entorno empresarial existe un grupo de negocios que operan bajo el uso intensivo de conocimiento, son las llamadas Empresas de Base Tecnológica (EBT's). Este tipo de empresa se dedica a la comercialización de los resultados de sus actividades de investigación científica y tecnológica, para así mantener su competitividad en el mercado. En los últimos años las EBT se han convertido en un ejemplo de cooperación exitosa entre la academia y la industria. (Humberto, 2012)

Las EBTs son de especial importancia e interés económico por su impacto en la creación de empleo de alta calidad, el valor agregado que aportan y la innovación que generan. Estas son el origen de exitosas corporaciones futuras

Las empresas de Base Tecnológica presentan cuatro características importantes:

- En comparación con las grandes corporaciones, son empresas muy pequeñas que ocupan poco personal y que producen bienes y servicios con alto valor agregado.
- Claramente identificada con su fundador o pocos fundadores, son totalmente independientes en cuanto que no forman parte o son subsidiarias de otras empresas de mayor tamaño.
- La principal motivación para su creación fue la posibilidad de explotar una idea tecnológicamente innovadora.
- Tienden a relacionarse con las universidades, institutos o centros de investigación donde se desarrollan tecnologías en áreas de conocimiento similares a las que dichas empresas requieren para su desarrollo y actualización tecnológica.

Por ello, el modelo de negocio que se desarrollará en este estudio será aplicable para una empresa de base tecnológica. Ya que se identifican las características de comercialización de resultados de investigaciones científicas y tecnológicas, posee uso intensivo de conocimiento y productos y servicios de alto valor agregado.

Los prototipos desarrollados por el CTI-ESPOL tienen características de alto crecimiento y valor pero aun estos atributos no han sido explotados óptimamente. Este método de comercialización se busca implementar en el estudio basado en el modelo de CANVAS, que resalte los principales atributos de los prototipos a comercializar.

2.5 MODELO DE NEGOCIO DE CANVAS

Un modelo de negocio, debe como su nombre lo dice, modelar la idea de emprendimiento que se tiene en un principio y la materializa en un plan para hacerla más real.

En el 2008 Alexander Osterwalder⁷ a partir de su tesis doctoral y junto a Yves Pigneur⁸, comienzan a trabajar en un modelo de negocio que se ajuste a la realidad actual de los emprendedores.

En el 2011 presentan el libro *Business Model Generation*, en el que desarrollaron el modelo de negocios de CANVAS; el cual se define como un lienzo vacío que deja al pintor la libertad de moldear o pincelar su idea de negocio sin ser abstracta, por el contrario, la muestra de manera minimalista siguiendo una técnica que permite mirar a todos los nuevos *building blocks*⁹ de negocio en una sola página. (Mauricio, 2013)

Es una herramienta muy básica y ágil para diseñar e innovar en el modelo de negocio y así mismo ayudar a desarrollar la estrategia de la empresa. Está formado por nueve módulos que se muestran en el gráfico 4.

⁷ **Alexander Osterwalder:** inventó el modelo de negocios de Canvas, Co-fundador de Strategyzer y principal autor del libro *Business Model Generation*.

⁸ **Yves Pigneur:** Profesor de Sistemas de Información Gerencial en la Universidad de Lausanne desde 1984 y Co-autor del Best Seller *Business Model Generation*.

⁹ **Building blocks:** se define así a los bloques de construcción por los que está formado el lienzo del modelo Canvas

Ilustración 2. 1: Módulos para el lienzo del modelo de negocios



Estos módulos se dibujan en un plano, ubicando a la izquierda del lienzo los módulos que se enfocan en eficiencia y a la derecha los enfocados al valor, haciendo relación con el cerebro humano, cuyo lado izquierdo se asocia con la lógica (generación de eficiencia, procesos a mejorar) y el derecho con las emociones (generación de valor, espacio para innovar), como se muestra en el gráfico 5.

Ilustración 2. 2: Plano de los módulos del lienzo del modelo de negocios



Fuente: Libro Business Model Generation (2011)

Debido a los beneficios que nos presenta este CANVAS, se podrá realizar y desarrollar un modelo que se ajuste la idea de negocio que se presenta en este estudio, de manera sintetizada y resaltando las principales oportunidades que tiene la comercialización de los prototipos tecnológicos del CTI-ESPOL aplicados a la publicidad BTL.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica la metodología de investigación a utilizar en este modelo de negocio.

En primer lugar, se realizará la investigación de mercados, que permite la recopilación de datos e información relevante, que posteriormente se considerará para el planteamiento de estrategias.

Posteriormente, se evidencia los resultados cualitativos de la información primaria, obtenida a través de las entrevistas a profundidad, realizadas a profesores, investigadores y profesionales acerca de temas como: la tecnología y la publicidad BTL, la industria y los centros de investigación, el emprendimiento tecnológico, y la innovación de las estrategias de marketing.

A continuación, se expondrá al análisis de la información secundaria recopilada. Se presenta la situación actual, en cuanto al tema del desarrollo del marketing tecnológico en el Ecuador, y la vinculación de los centros de investigación con las empresas privadas.

Finalmente, se analizará el macro entorno del proyecto tomando en cuenta factores claves como: el análisis PESTA: político, económico, social, tecnológico y ambiental; y las fuerzas competitivas de Michael Porter: amenazas de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

3.1 DISEÑO Y MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados según American Marketing Association (AMA), es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la información, que se utiliza para definir problemas, identificar oportunidades, evaluar acciones de marketing, observar el comportamiento del consumidor y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. Según McDaniel y Gates su importancia radica en que proporciona información fundamental a la hora de tomar decisiones, elegir una acertada estrategia de marketing y también para visualizar nuevas oportunidades en el mercado.

Con la investigación de mercado se pretende recopilar y analizar información pertinente que permita tener una perspectiva actual y real del entorno al cual se quiere implementar el modelo de negocio. Además, se analizará los potenciales competidores y de acuerdo a ello identificar las mejores oportunidades en el mercado.

Para definir el modelo de negocio que más se ajuste a la comercialización de los prototipos tecnológicos del CTI-ESPOL orientados a la publicidad BTL se debe analizar la tecnología aplicada actualmente en las agencias de publicidad, a fin de explorar el mercado nacional y con ellos evaluar las mejores estrategias a implementar en el modelo de negocio.

Otro de los aspectos a considerar, es el impacto de estas tecnologías de la publicidad BTL en las marcas y productos que los utilizan de forma cualitativa y cuantitativa. En cuanto al aspecto cualitativo, los beneficios en aceptación del consumidor y el reconocimiento de la marca. Y por el lado cuantitativo, el incremento en las ventas de sus productos y/o servicios, la rentabilidad que les genera y las oportunidades de expansión en el mercado que esta herramienta les permite crear.

Además es necesario analizar un poco la situación actual del país con respecto a los temas de: emprendimiento, dificultades, facilidades, inquietudes, motivaciones, legislación; capacidad, motivación, dificultades para la investigación universitaria; perspectiva y opiniones con respecto a la creación de un modelo de negocio Canvas de este tipo, barreras de entrada de la industria publicitaria en el campo BTL; todo lo cual se considerará al momento de diseñar la estrategia.

Asimismo la opinión de expertos en área de investigación tecnológica, emprendimiento tecnológico, publicidad BTL, investigación y control de mercado y

profesionales en economía y marketing, proporcionarán referencias importantes del contexto general a examinar.

Para realizar la investigación de mercados se cumplirán con 5 pasos propuestos por Ángel Fernández Nogales en su libro de Investigación y técnicas de mercadeo, comenzando con la definición del problema y los objetivos que se quiere alcanzar, diseño de la investigación, recolección de los datos, análisis de los mismos y presentación de los resultados y conclusiones, los cuales se ilustran a continuación.

Ilustración 3. 1: Proceso de investigación de mercados



Fuente: Adaptado de Ángel Fernández – Investigación y técnicas de mercadeo 2da edición, Carl Mc Daniel y Roger Gates-Investigación de mercados 6ta edición.

3.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Descripción del problema de investigación:

El problema desde el punto de vista gerencial es determinar si es rentable la comercialización de prototipos tecnológicos aplicados a la publicidad BTL en el Ecuador; para ello en la investigación de mercado se debe indagar por una parte sobre la percepción e impacto de éstas tecnologías en el consumidor; y de la misma manera sobre cuán rentable es para una empresa publicitar sus productos o servicios con estas nuevas tecnologías.

Definición del objetivo general

El objetivo general de la investigación se enfoca en determinar el impacto de los prototipos tecnológicos a través de la publicidad BTL en los productos y servicios que son promocionados en el mercado ecuatoriano. Este objetivo se profundizará a través de los siguientes objetivos específicos.

Definición de los objetivos específicos

1. Identificar los procesos que generen valor agregado que puedan ser implementados en el modelo de negocios para favorecer comercialización exitosa de productos y/o servicios.
2. Definir el alcance de esta tecnología en el mercado ecuatoriano.
3. Entender la opinión de expertos con respecto a los beneficios, dificultades y situación actual de la vinculación entre la universidad y la industria.
4. Percibir la apreciación de profesionales en el área de marketing con respecto a comercializar tecnología.
5. Analizar la tecnología aplicada por parte de las agencias publicitarias en el mercado.
6. Identificar las necesidades de las empresas que buscan emplear prototipos tecnológicos mediante la publicidad BTL.
7. Analizar las oportunidades de las tecnologías aplicadas a la publicidad BTL del CTI- ESPOL, en el mercado ecuatoriano.

3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Éste, también incluye la realización de investigación exploratoria, la definición precisa de las variables y el diseño de las escalas adecuadas para medirlas.

El tipo de investigación que se llevarán a cabo será cualitativa. Naresh K. Malhotra (2008), define que la investigación cualitativa proporciona conocimiento y entendimiento general de una determinada situación, para lo cual la muestra estudiada no es representativa para inferir los resultados a una población; por lo que los resultados presentados no representan la opinión o la perspectiva general de los segmentos estudiados.

Ilustración 3. 2: Tipos de investigación a utilizar



Fuente: Adaptado de Naresh K. Malhotra- *Investigación de mercados, 5 edición*

Investigación Exploratoria.- Permitirá indagar, examinar y analizar el modelo de negocio a desarrollar, y la comercialización de prototipos tecnológicos, a fin de conocerlos a profundidad y entenderlos.

- ***Entrevistas a profundidad.-*** Esta técnica permite tener un mayor control de la situación, aparte de generar mayor confianza entre el entrevistado y el entrevistador, debido a la presencia física y la relación cercana y personal, que permitirá lograr una conversación fluida y se podrá recopilar toda la información específica y técnica necesaria para proceder a analizarla.

Las entrevistas a profundidad se harán a expertos profesionales en áreas de investigación tecnológica, investigación de mercados y marketing.

Investigación Descriptiva.- Concederá datos relevantes para comprender las características de uno de los mercados objetivos para utilizar publicidad BTL. Con la información adquirida, se buscará comprender las necesidades latentes en el entorno y desarrollar estrategias que satisfagan dichas exigencias.

- ***Análisis de datos secundarios.-*** Como parte de la investigación, se procederá a analizar información ya existente, como informes, resultados de estudios anteriores, documentos y libros de forma que se pueda obtener más información pertinente para considerar al momento de elaborar la propuesta de implementación.

A fin de alinear el tipo, métodos y técnicas de investigación con los objetivos a alcanzar, se analizará la pertinencia de éstas con el cumplimiento de los propósitos planteados.

Cuadro 3. 1: Evaluación de la técnica de investigación con los objetivos propuestos.

N°	Objetivo	Entrevista a profundidad	Análisis de datos secundarios
1	Identificar los procesos que generen valor agregado que puedan ser implementados en el modelo de negocios para favorecer comercialización exitosa de productos y/o servicios.	X	X
2	Investigar la tecnología desarrollada por el CTI-ESPOL	X	
3	Entender el alcance de esta tecnología en el mercado ecuatoriano.	X	
4	Conocer la opinión de expertos con respecto a los beneficios, dificultades y situación actual de la vinculación entre la universidad y la industria.	X	
5	Conocer la apreciación de profesionales en el área de marketing con respecto a comercializar tecnología.	X	
6	Analizar la tecnología aplicada por parte de las agencias publicitarias en el mercado.		X
7	Conocer las necesidades de las empresas que buscan emplear prototipos tecnológicos mediante la publicidad BTL.	X	
8	Analizar las oportunidades de las tecnologías aplicadas a la publicidad BTL del CTI-ESPOL, en el mercado ecuatoriano.		X

3.1.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizará la técnica llamada entrevistas a profundidad, las mismas que cumplen con una manera no estructurada y muy directa para obtener información deseada, se realizan de persona a persona facilitando el sondeo sobre el sujeto a estudiar, facilita la discusión, el intercambio de ideas y comprensión de la posición de los participantes ante el tema tratado.

A continuación se detalla los perfiles de las personas entrevistadas:

Cuadro 3. 2: Perfiles de los entrevistados

Raphael Vintimilla	Daniel Bolaños	David Chang
		
Economista - ESPOL	Publicista - Universidad Casa Grande	Ing. Computación - ESPOL
Bachelor Business Administration - UEES	Marketing digital - Tec. Monterrey	Engineering Management - University of New Orleans
Gerente de Marketing - HPF (Cuidado personal y Cuidado del Hogar) - Unilever	Gerente General - CNC Lobby	Emprendedor - ArcadeMe, Inc.
Karla Bolaños	Gonzalo Luzardo	Nelson Ruales
		
Ing. Comercial - Universidad Estatal de Guayaquil	Ingeniero en Computación-Escuela Superior Politécnica del Litoral	BBA - Grant Macewan College
	Máster en Tecnologías de Información con especialización en Sistemas Multimedia y Computación Inteligente-Universidad Politécnica de Madrid	BBA - Griffith University
Ejecutiva de Cuentas - Kantar World Panel	Profesor Titular en ESPOL y Líder de Proyectos Centro de Tecnologías de Información	Brand Development Manager - Colgate Palmolive
Guido Caicedo	Sixto García	Francisco Parra
		
Ingeniero en Computación-Escuela Superior Politécnica del Litoral	Ingeniero en Electricidad especialización Electrónica-ESPOL	Ingeniero Comercial Universidad Laica Vicente Rocafuerte Tecnólogo en Alimentos- ESPOL
Master en Ciencias en Computación- State University of New York at Buffalo- USA. Diplomado en Gerencia de Proyectos. Diplomado en Innovación Tecnológica- Austin Texas University	Doctorado en Ingeniería- École de technologie Supérieur- Université du Québec, Canada. Master en Ingeniería Eléctrica- Steven Institute of Technology-new Jersey, USA.	Master en Administración de Empresas -ESPAE
Profesor Titular en ESPOL, Director del Centro de Emprendimiento y Consultor Certificado BID.	Profesor Titular en ESPOL y Director de programa TAI en Centro de Transferencia de Información - PARCON	Profesor en Universidad Federico Santa María y ESPOL

3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

3.2.1 ANÁLISIS PESTA

Dentro de las múltiples herramientas que se tiene para analizar o tratar de identificar las oportunidades y amenazas que se van a enfrentar con el modelo de negocio planteado, se encuentra el análisis PESTA.

Este análisis se basa en definir el macro entorno en que el modelo se encuentra inmerso, de esta forma:

P: Indica los factores políticos que van a afectarnos, tales como regulaciones, leyes, incentivos del gobierno, prohibiciones, etc.

E: Factores económicos tales como ciclos de baja, ciclos de alta, aumento en el ingreso, recesiones, crisis, etc.

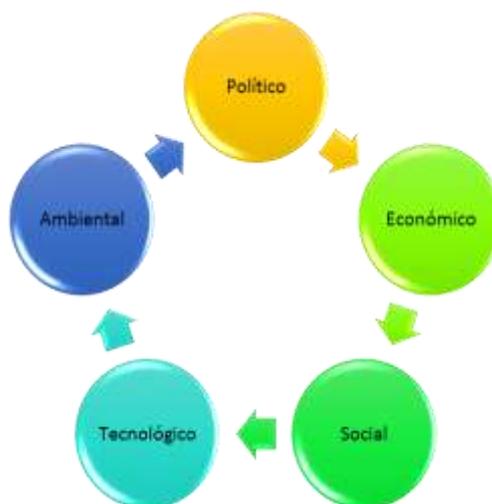
S: Se refiere a los factores sociales, como las tendencias culturales, la evolución y tendencias del mercado objetivo, etc.

T: Avances tecnológicos. ¿Cómo la tecnología disponible afecta mi modelo de negocio?

A: Factores ambientales.

A continuación un gráfico que explica lo antes mencionado.

Ilustración 3. 3: Diagrama de análisis PESTA



Fuente: Adaptado de Philip Kotler- Dirección de Marketing, 14ava edición (2012)

Factores Políticos:

El 25 de junio del 2013, mediante Registro Oficial N° 22, se expidió la nueva Ley Orgánica de Comunicación en el Ecuador la cual entre otras cosas rige el espacio para la producción audiovisual nacional y publicidad, a continuación algunos de los artículos de la ley:

***Art. 97.- Espacio para la producción audiovisual nacional.-** Los medios de comunicación audiovisual, cuya señal es de origen nacional, destinarán de manera progresiva, al menos el 60% de su programación diaria en el horario apto para todo público, a la difusión de contenidos de producción nacional. Este contenido de origen nacional deberá incluir al menos un 10% de producción nacional independiente, calculado en función de la programación total diaria del medio.*

La difusión de contenidos de producción nacional que no puedan ser transmitidos en horario apto para todo público será imputable a la cuota de pantalla que deben cumplir los medios de comunicación audiovisual.

Para el cómputo del porcentaje destinado a la producción nacional y nacional independiente se exceptuará el tiempo dedicado a publicidad o servicios de tele venta.

La cuota de pantalla para la producción nacional independiente se cumplirá con obras de productores acreditados por la autoridad encargada del fomento del cine y de la producción audiovisual nacional.

***Art. 98.- Producción de publicidad nacional.-** La publicidad que se difunda en territorio ecuatoriano a través de los medios de comunicación deberá ser producida por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, cuya titularidad de la mayoría del paquete accionario corresponda a personas ecuatorianas o extranjeros radicados legalmente en el Ecuador, y cuya nómina para su realización y producción la constituyan al menos un 80% de personas de nacionalidad ecuatoriana o extranjeros legalmente radicados en el país. En este porcentaje de nómina se incluirán las contrataciones de servicios profesionales.*

Se prohíbe la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras. Para efectos de esta ley, se entiende por producción de publicidad a los comerciales de televisión y cine, cuñas para radio, fotografías para publicidad estática, o cualquier otra pieza audiovisual utilizada para fines publicitarios.

No podrá difundirse la publicidad que no cumpla con estas disposiciones, y se sancionará a la persona natural o jurídica que ordena el pautaaje con una multa equivalente al 50 % de lo que hubiese recaudado por el pautaaje de dicha publicidad. En caso de la publicidad estática se multará a la empresa que difunde la publicidad.

Se exceptúa de lo establecido en este artículo a la publicidad de campañas internacionales destinadas a promover el respeto y ejercicio de los derechos humanos, la paz, la solidaridad y el desarrollo humano integral.

Art. 100.- Producción nacional.- *Una obra audiovisual se considerará nacional cuando al menos un 80% de personas de nacionalidad ecuatoriana o extranjeros legalmente residentes en el país hayan participado en su elaboración. Según Ibope¹⁰ e Infomedia¹¹, la ley de comunicación cambió las reglas de juego en los medios, la TV es la más afectada por factores como:*

- Límites de tiempo por corte (15 minutos incluye zócalos), no incluye publicidad del Gobierno Nacional.
- En septiembre 2013 se unen los canales, excepto TC Televisión, para poner tiempo mínimo de compra en cuanto al secundaje de los comerciales. 20 segundos es el tiempo mínimo y ciertos canales ofertan por quintiles los costos.
- Las negociaciones por CPR tienden a desaparecer en la mayoría de canales, ocupan pantalla a menores costos.
- Fuerte incremento de tarifas.
- En marzo 2014 los canales se unen para cambiar la distribución de franjas horarias, el horario más afectado es el *prime time*: empieza desde las 18h00 y se termina a las 23h30 (antes era de 19h00-23h00)

Otro factor importante en el desarrollo de este modelo de negocio es la política pública de sacar adelante la nueva Matriz Productiva del Ecuador, que busca cambiar la economía de primaria producir y exportar materias primas a producir y exportar productos elaborados y atracción de conocimiento como se muestra en los siguientes gráficos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

¹⁰ **Ibope:** es una empresa que se encarga de medir audiencias exclusivamente de TV.

¹¹ **Infomedia:** es la encargada del control y auditoría de los medios en el país.

Ilustración 3. 4: Actual Matriz Productiva



Fuente: Informe de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012)

Ilustración 3. 5: Nueva Matriz Productiva



Fuente: Informe de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012)

Por ello, se han hecho importantes esfuerzos para proveer de la infraestructura necesaria para el normal desenvolvimiento de las actividades productivas con costos competitivos. La inversión pública se ha destinado principalmente a educación básica, desarrollo científico, conectividad y telecomunicaciones, carreteras y energía renovable, con el fin de proveer al país de una base sólida humana y material que sostenga en el tiempo la visión de largo plazo. Y así, buscar un desarrollo uniforme y sinérgico para comercializar nuevos productos y servicios como los del modelo de negocio que se expone en este estudio.

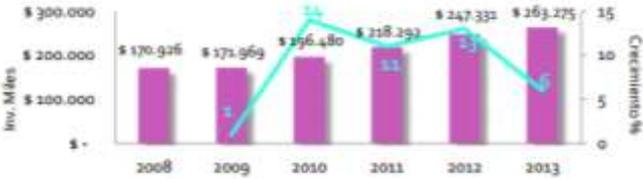
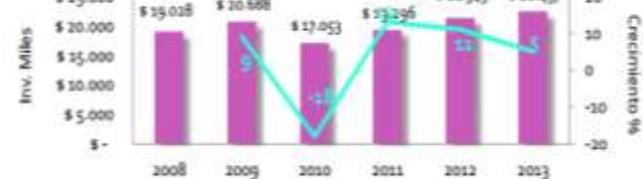
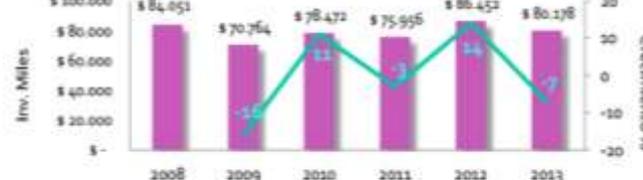
Por ello, al tener por un lado la Ley de Comunicaciones que eleva el costo de los comerciales de tv, se tiene como oportunidad el introducir a los medios btl

tecnológicos como los arbooks, el mapping y demás prototipos en el mercado publicitario y así ofrecer experiencias nuevas y personalizantes en los consumidores.

Factores Económicos:

En cuanto al este factor, la publicidad ATL y BTL en el Ecuador se utiliza masivamente por empresas, instituciones públicas y privadas y demás organismos para comunicar mensajes de diferentes índoles a la audiencia. Los consumidores cada día buscan nuevas experiencias y los avances tecnológicos permiten desarrollar campañas publicitarias mucho más creativas e interactivas cada día. El presupuesto que se utiliza publicidad va aumentando año a año, y esto se ve reflejado en cifras como las presentadas a continuación:

Cuadro 3. 3: Tendencia histórica de inversión estimada en los medios ATL

Medio	Gráfico de tendencia	Análisis
 <p>Televisión</p>		<p>La televisión en el 2013 sufre una importante contracción producto de la LOC¹²</p>
 <p>Vallas en la vía pública</p>		<p>En el 2013, vía publica tuvo un crecimiento considerable</p>
 <p>Radio</p>		<p>La radio en los últimos años refleja crecimientos, siendo el 2013 el menor.</p>
 <p>Prensa escrita</p>		<p>La prensa se ve afectada en el último año (consecuencia de la LOC)</p>
 <p>Revistas</p>		<p>Las revistas son uno de los medios más afectados por la LOC por su transparencia en el tiraje.</p>

Fuente: Infomedia (Control y Auditoría de medios) 2013

¹² LOC: Ley Orgánica de Comunicación.

Factores Sociales:

Entre los factores sociales del entorno del modelo de negocio planteado, se puede mencionar:

- Cambio de comportamiento en los consumidores de las nuevas generaciones que prefieren estar conectados con los aparatos tecnológicos como computadoras, *tablets* y teléfonos inteligentes. Incluso, como lo menciona Raphael Vintimilla, en muchos países el primer canal en sintonía es *YouTube*, lo que expresa claramente esta tendencia.
- Daniel Bolaños, Gerente de CNC Lobby, menciona que existe un *tabú* en el Ecuador acerca del avance tecnológico, pues se dice que el país está atrasado en esta disciplina. Esto, está cambiando hoy en día, debido a los incentivos que se están inyectando a la investigación y desarrollo de tecnologías. Si bien es cierto, no somos los pioneros, pero los prototipos que se han diseñado son de calidad óptima como lo mencionaba Gonzalo Luzardo, líder de proyectos del CTI.
- A pesar de la disminución en inversión en la TV por la *LOC*, sigue siendo el medio con mayor penetración en el mercado ecuatoriano junto con la vía pública. Lo que nos muestra que la cultura ecuatoriana es mayormente influenciada en gustos y preferencias por estos medios. Aunque por otro lado, el internet ha tenido un crecimiento exponencial en menos de 5 años junto con la TV pagada en menor proporción. Esto se debe a que según el último informe del INEC sobre Tecnologías de la información y comunicaciones (2013), la población analfabeta digitalmente ha disminuido en un 20%.

Ilustración 3. 6: Evolución de la penetración de medios 2009- 2013



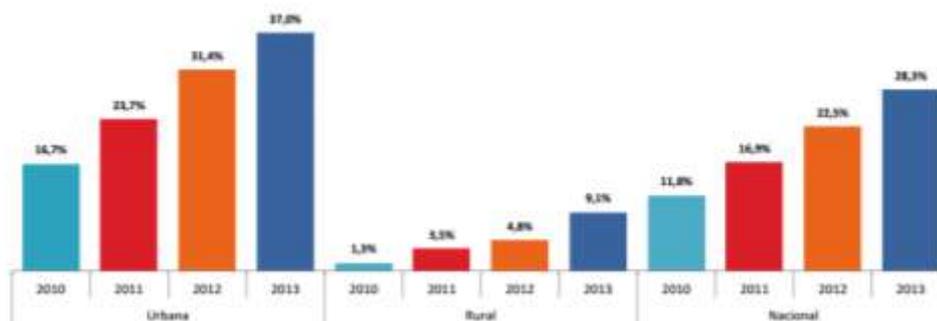
Fuente: Infomedia (Control y Auditoría de medios) 2013

Factores Tecnológicos:

El modelo de negocio que se propone en este estudio, contiene un gran peso en este factor, ya que es el que permite darle valor agregado al servicio que se ofrece y el que genera innovación en lo que se presenta.

Según estudios del INEC sobre las TIC's en el Ecuador (2013), se tiene un entorno favorable y que va creciendo de manera exponencial y sostenible en todo el país, específicamente, un poco más en las principales provincias como Pichincha, Azuay y Guayas. Esto es muy importante a tomar en cuenta en nuestro proyecto, ya que gracias a este auge tecnológico de parte del sector público y privado nos ayuda a tener un entorno más receptivo a nuevas tecnologías y que estas se hagan parte de la vida cotidiana de las personas. Y así, en áreas como la publicidad BTL tecnológica se tenga la oportunidad de desarrollar propuestas innovadoras. A continuación, algunos datos relevantes a nivel del país:

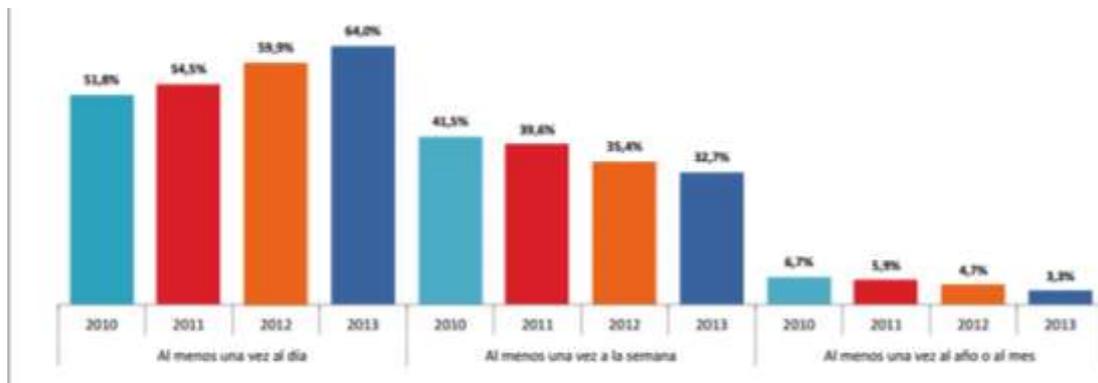
Ilustración 3. 7: Acceso a internet según el área



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo- ENEMDU (2010 -2013)

El 28,3% de los hogares a nivel nacional en el 2013 tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que el el 2010. En el área urbana el crecimiento es 20,3 puntos, mientras que en la rural es de 7,8 puntos (Ver ilustración 3.7)

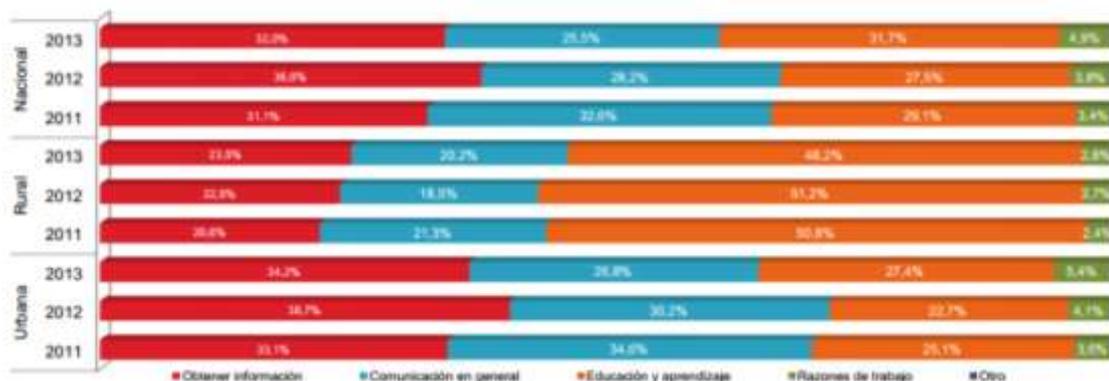
Ilustración 3. 8: Frecuencia de uso del internet a nivel nacional



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo- ENEMDU (2010 -2013)

El 64% de las personas que utiliza internet lo hace por lo menos una vez al día, seguidos de los que por lo menos lo utilizan una vez por semana con el 32,7%. Lo que significa que el 96,7% de las personas que utiliza internet lo hace frecuentemente.(Ver ilustración 3.8)

Ilustración 3. 9: Motivos de uso del internet por áreas



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo- ENEMDU (2010 -2013)

En el 2013, el 32% de las personas uso internet como fuente de información, mientras el 31,7% lo utilizo como medio de educación y aprendizaje. (Ver ilustración 3.9).

El uso del internet para estas dos áreas no es una casualidad, debido a que las políticas públicas han emprendido una nueva era de las tecnologías de información que tienen un componente de educación e investigación importante.

En esta área, estas políticas están respaldadas por las Universidades y Escuelas Politécnicas del país y como nexo entre Estado, educación y empresa privada y/o

industria se encuentran los Parques tecnológicos. En el país actualmente se cuenta con el proyecto de la ciudad del conocimiento YACHAY, en Urququi- Imbabura, al norte del país, que tiene como núcleo la universidad YACHAY que empezó oficialmente sus clases en Octubre del 2014. Por otro lado, también se cuenta con el Parque del Conocimiento- PARCON en Guayaquil-Guayas, en el Litoral ecuatoriano. Este parque tiene como núcleo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) con 56 años de trayectoria.

El PARCON está conformado por 6 Centros de Investigación, de los cuales el proyecto se enfoca en el Centro de Tecnologías de la Información (CTI), debido a que es en este centro donde se desarrollan los prototipos que se propone comercializar con este proyecto, y así proponer soluciones innovadoras para el desarrollo tecnológico del sector industrial así como de la sociedad en general.

Algunos de los prototipos que se busca comercializar aplicados a la publicidad BTL son los siguientes:

- **ARbooks:** son libros que interactúan con computadores y dispositivos inteligentes, permitiendo la enseñanza interactiva. Facilita la enseñanza visual y aumenta la productividad usando objetos virtuales. Se puede relacionar con aplicaciones en redes sociales, negocios en medios, publicidad, educación, entretenimiento y manufactura.

Ilustración 3. 10: ARbooks



Fuente: www.inventio.gob.ec (2013)

- **Pisos interactivos:** Los pisos interactivos basados en visión por computador a diferencia de los anteriores realizan la captura de datos del usuario a través de una cámara montada en el techo que por medio de un software basado en visión por computador detecta los movimientos del usuario sobre la superficie. (Parrales, 2013)

Ilustración 3. 11: Pisos interactivos



Fuente: www.cti.espol.edu.ec (2013)

- **Realidad aumentada:** es el término que se usa para definir una visión a través de un dispositivo tecnológico, directa o indirecta, de un entorno físico del mundo real, cuyos elementos se combinan con elementos virtuales para la creación de una realidad mixta en tiempo real. (Azuma, 1997)

Ilustración 3. 12: Realidad aumentada



Fuente: www.inventio.gob.ec (2013)

- **Mapping:** es una técnica consistente en proyectar imágenes sobre superficies reales, generalmente inanimadas, para conseguir efectos de movimiento ó 3D dando lugar a un espectáculo artístico fuera de lo común.

Ilustración 3. 13: “Mapping”



Fuente: www.inventio.gob.ec (2013)

- **Inventio Wall:** está compuesta por diferentes dispositivos electrónicos usados para detección de movimiento capaces de hacerle tracking a una pluma con un foco infrarrojo. Ha sido presentada en eventos como ferias tecnológicas brindando una experiencia interactiva a los visitantes de lugar en donde esté.

Ilustración 3. 14: Inventio wall



Fuente: www.inventio.gob.ec (2013)

Factores Ambientales:

En este factor se puede mencionar que los prototipos tecnológicos antes descritos, son amigables con el medio ambiente. El uso de estos prototipos en la publicidad BTL podría reducir el uso del material P.O.P¹³ (cartón y papel) en las campañas publicitarias, pues estos no utilizan papel. Además que las piezas que los conforman pueden ser reutilizadas en otros prototipos y no son descartables.

A continuación se muestran los códigos que se utilizarán en los cuadros de características cualitativas y cuantitativas.

¹³ **Material P.O.P:** (Point of Purchase) «punto de compra» en inglés, corresponde a todos los implementos destinados a promocionar una empresa, que se entregan como regalos a los clientes.

Cuadro 3. 4: Descripción de códigos empleados en las Características cualitativas y cuantitativas

Código	Descripción
P-1CT	Aspecto Político- Primera característica cuantitativa
E-2CT	Aspecto Económico- Segunda característica cuantitativa
S-3CT	Aspecto Social- Tercera característica cuantitativa
T-4CT	Aspecto Tecnológico- Cuarta característica cuantitativa
A-5CT	Aspecto Ambiental- Quinta característica cuantitativa
P-1CL	Aspecto Político- Primera característica cualitativa
E-2CL	Aspecto Económico- Segunda característica cualitativa
S-3CL	Aspecto Social- Tercera característica cualitativa
T-4CL	Aspecto Tecnológico- Cuarta característica cualitativa
A-5CL	Aspecto Ambiental- Quinta característica cualitativa

Cuadro 3. 5: Características cuantitativas del análisis PESTA

Características cuantitativas		
Codigo	Descripcion	Tipificacion
P-1CT	Según el artículo 98 y 100 de la Ley de Comunicación, los costos de pautar comerciales en TV han aumentado considerablemente y con esto existe una gran oportunidad para otros medios de comunicación BTL como los prototipos tecnológicos, que generan experiencias nuevas y personalizantes en los consumidores.	OPORTUNIDAD
E-2CT	En el caso de los medios como la Tv ha tenido una contracción del 7% en el 2013 en sus ventas de comerciales y aumento del 15% en vallas en la vía pública.	OPORTUNIDAD
S-3CT	El presupuesto que se utiliza en publicidad va aumentando año a año, y esto se ve reflejado en cifras como las presentadas en el cuadro 3.3.	OPORTUNIDAD
T-4CT	El 64% de las personas que usa internet lo hace por lo menos una vez al día, seguidos de los que por lo menos lo utilizan una vez por semana con el 32,7%. Lo que significa que el 96,7% de las personas que utiliza internet lo hace frecuentemente.	OPORTUNIDAD
A-5CT	El uso de estos prototipos en la publicidad BTL podría reducir el uso del material P.O.P (cartón y papel) en las campañas publicitarias, pues estos no utilizan papel o tienen una baja utilización de los materiales mencionados.	OPORTUNIDAD

Cuadro 3. 6: Características Cualitativas del análisis PESTA

Características Cualitativas		
Codigo	Descripcion	Tipificacion
P-1CL	El 25 de junio del 2013, mediante Registro Oficial N° 22, se expidió la nueva Ley Orgánica de Comunicación en el Ecuador la cual entre otras cosas rige el espacio para la producción audiovisual nacional y publicidad.	OPORTUNIDAD
E-2CL	Los consumidores cada día buscan nuevas experiencias y los avances tecnológicos permiten desarrollar campañas publicitarias mucho más creativas e interactivas cada día.	OPORTUNIDAD
S-3CL	Daniel Bolaños, Gerente de CNC Lobby, menciona que existe un <i>tabú</i> en el Ecuador acerca del avance tecnológico, pues se dice que el país está atrasado en esta disciplina.	AMENAZA
T-4CL	Según estudios del INEC sobre las TIC's en el Ecuador (2013), se tiene un entorno favorable y que va creciendo de manera exponencial y sostenible en todo el país, específicamente, un poco más en las principales provincias como Pichincha, Azuay y Guayas.	OPORTUNIDAD
A-5CL	Las piezas de los prototipos que los conforman pueden ser reutilizadas en otros prototipos y no son descartables.	FORTALEZA

3.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para el análisis de la información recopilada se utilizará la técnica de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1979), el mismo que facilita el análisis de la rentabilidad de cualquier industria. La configuración de las cinco fuerzas se detalla a continuación:

Ilustración 3. 15: Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Adaptado de Michael Porter, Estrategia Competitiva (2009)

A continuación, se medirá el impacto de cada una de las fuerzas de Porter en el estudio.

Para ello, se realizará un cuadro comparativo en la cual se dará ponderaciones a cada una de las fuerzas. Los términos son los siguientes.

Cuadro 3. 7: Ponderaciones de las Fuerzas de Porter

Regla de medición	Puntaje
Muy Alta	5
Alta	4
Media	3
Baja	2
Muy Baja	1

Poder de negociación de los proveedores:

El poder en negociación en el Ecuador según Raphael Vintimilla nos comenta, es que al no ser un país tan grande (considerando el número de habitantes con respecto a otros países de la región), tiene limitaciones al tratar de importar plataformas o prototipos con tecnología de alto impacto, ya que de cierta forma por el tema de las importaciones que atraviesa el país, existen restricciones como los tiempos y precios elevados al momento de realizar este tipo de transacciones , lo cual, genera grandes

oportunidades para que agencias locales o proveedores nacionales busquen la manera de desarrollar este tipo de plataformas o prototipos tecnológicos, localmente y alcanzar la rentabilidad que ofrecen agencias internacionales, mejorando incluso el precio por impacto ofrecido a los consumidores. (Muy alta)

Así también nos comparte Nelson Ruales que las agencias locales tendrían una gran oportunidad en el desarrollo de su negocio por el tema de la Ley de Comunicación que exigente últimamente la producción local de los comerciales, artes publicitarios, etc. Ruales considera que el cliente final más allá de confiar en el desarrollo local de hardware y software tecnológico, se enfocan en calidad y precios. Y por su parte, Gonzalo Luzardo programador del CTI ESPOL, destaca la alta calidad de imagen de los prototipos desarrollados en el centro de investigación frente a la oferta del mercado nacional. (Baja)

Poder de negociación de los clientes:

Raphael Vintimilla confía en que el alto poder de negociación de los clientes, ya que éstos hacen un contraste entre los costos de implementación de los prototipos al realizar activaciones BTL y el impacto que genera estas actividades a sus consumidores finales. (Alta)

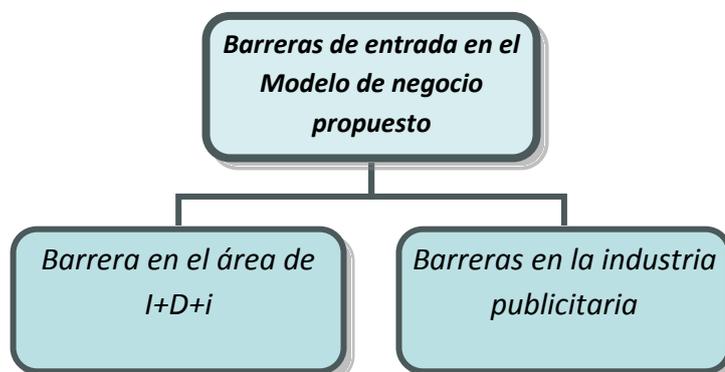
Además, Nelson Ruales comenta un poco sobre los clientes con fuerte capacidad de inversión, las empresas multinacionales, asegurando que tienen alto poder de negociación al momento de revisar las ofertas del mercado. Ruales indicó que las variables que más influyen al momento de tomar una decisión son el precio y la calidad del trabajo que ofrecen los proveedores locales. (Muy alta)

Amenazas de nuevos entrantes:

Las barreras de entrada, son las dificultades que se encuentra una empresa a la hora de poder acceder a una nueva industria. Estas barreras o dificultades pueden ser de carácter diferente; económicas, políticas, sociales. Cada industria tiene una serie de condicionantes que impiden que nuevas empresas puedan empezar a competir.

En el caso del modelo de negocio que se propone en este proyecto, las barreras de entrada están constituidas de la siguiente manera.

Ilustración 3. 16: Barreras de entrada del modelo de negocio propuesto



En el área de I+D+i, estas barreras son asumidas por el aliado estratégico, que en el caso de este proyecto es un Centro de Investigación, ya que permite el crecimiento de ambas partes. Pero, según Gonzalo Luzardo, no por ello deja de afectar directamente al modelo propuesto las siguientes barreras de entrada:

- Acceso a los fondos de investigación en el área de TIC e innovación, aunque poco a poco esto se va mitigando, gracias al apoyo que el Gobierno está brindando para el desarrollo e investigación. (Baja)
- Dificultad para la ejecución de proyectos de investigación por la escasa oferta de profesionales calificados. (Alta)
- Dificultad de reinsertar a los jóvenes investigadores una vez que regresan de sus estudios de cuarto nivel. (Media)

En el caso de las barreras de entrada de la industria publicitaria se puede decir que según Nelson Ruales asegura que actualmente las barreras de entrada no son altas, ya que muchas agencias están comenzando a producir prototipos tecnológicos localmente. Sin embargo, Rafael Vintimilla sugiere que estos proveedores locales deberían replicar las activaciones que se realizan en otros países y así sean accesibles de implementar en el Ecuador, para que se pueda empezar a desarrollar esta rama, que al ser poco explotada, tiene muchas oportunidades en el país. (Muy Baja)

Productos o servicios sustitutos:

Los bienes sustitutos, según Arthur O`Sullivan y Steve Sheffrin en su libro *Economía, Principios e Instrumentos*, son 2 o más bienes relacionados de tal forma que la subida del precio de uno de ellos, eleva la demanda del otro.

En el caso de este estudio, los productos sustitutos de los prototipos tecnológicos que se busca comercializar en el modelo de negocio, serán de forma indirecta, los diferentes servicios y productos que se utilizan para hacer publicidad en general, medios ATL. Entre los que se pueden mencionar se encuentra la publicidad pautaada por medios como la televisión, la radio, periódicos, revistas, productos promocionales y vallas publicitarias. Daniel Noblecilla nos comparte según su experiencia en el mercado que los artículos promocionales (llaveros, gorras, jarros, etc) son probables sustitutos del BTL, ya que funcionan como un incentivo al consumidor y ayuda a generar ventas. (Muy Alta)

Los productos o servicios sustitutos directos son los otros medios BTL como el material P.O.P en el punto de venta, los dramatizados, mercadeo por correo electrónico y puerta a puerta. (Alta)

La ventaja de los medios BTL tecnológicos es que tienen un alto impacto en el consumidor por ser innovadores, creativos y personalizados. Esto, es lo que realmente hace el BTL, generar experiencias entre las marcas y sus consumidores logrando en ellos reacciones apasionantes y memorables, buscando gestionar las emociones de los impactados.

Por ello, Noblecilla afirmó, que el BTL afecta de cierta forma al ATL, y nos comenta que hoy en día ninguna agencia de publicidad deja de tener su par o agencia BTL. Además indicó que el BTL no desplaza al ATL, sino que lo complementa. Podría ser que en el mercado actual las empresas utilicen 70% ATL y 30% BTL dependiendo mucho del producto o servicio. Un ejemplo básico que comparte Noblecilla es que por lo general las empresas de consumo masivo obtienen más resultados ATL, mientras productos dirigidos a nichos de mercado como el Red Bull (bebida energizante) se enfoca únicamente en campañas BTL y ha obtenido excelentes resultados. (Media)

Cabe recalcar que los servicios de los medios BTL tecnológicos que se proveen en el Ecuador son importados en la mayoría de los casos, es decir, no son desarrollados en el país. Por lo tanto, el Ecuador no comercializa tecnología desarrollada en el país o más bien lo hace de forma reducida. (Alta)

Los expertos coincidieron en que el ATL no reemplazaría al BTL, ya que aseguran que ambos se complementan. (Media)

Rivalidades entre los competidores:

Daniel Noblecilla nos comparte que en el mercado ecuatoriano se mueve alrededor de \$450000 al año, en la cual está incluida la inversión en medios y publicidad, no solo agencias; sino lo que se paga a medios televisivos por pautar las menciones publicitarias. Noblecilla, en su experiencia, nos comenta que inicialmente el BTL va del 5% al 10% de inversión por cliente y en la actualidad dicha inversión ha llegado al 20%, por algunos factores importantes como la expedición de la reforma a la ley de comunicación en el 2013. Uno de los ejemplos, es el incremento en la producción televisiva ya que actualmente el mayor porcentaje de la publicidad debe ser producida localmente. (Baja)

Finalmente, Noblecilla concluye que la competencia actualmente entre las agencias publicitarias constituidas legalmente es alta, además de los agentes particulares que hacen eventos para clientes de pequeñas empresas, ya que en las multinacionales o grandes empresas el mercado es más cerrado debido a que se requiere un volumen de inversión y apalancamiento más alto. (Alta)

A continuación, se obtendrá el resultado cuantificable de cada una de las fuerzas competitivas de Porter.

La puntuación se dará en base al promedio de las características de cada una de las fuerzas. Por ejemplo, en el caso del *Poder de negociación de los proveedores*, se tienen dos características, una con la denominación *Muy Alta* y la otra con *Baja*. Según la *tabla 5*, estas denominaciones tienen un puntaje. La suma de ellas y divididas para el número de características, darán el promedio esperado para luego hacer el análisis correspondiente.

Cuadro 3. 8: Ejemplo sobre la ponderación

Fuerza Competitiva	Puntuación	Denominación general
Poder de negociación de los proveedores.	$(5 + 2)/2 = 3.5$	Media

De acuerdo a la explicación, los resultados son los siguientes:

Cuadro 3. 9: Resultados de las ponderaciones

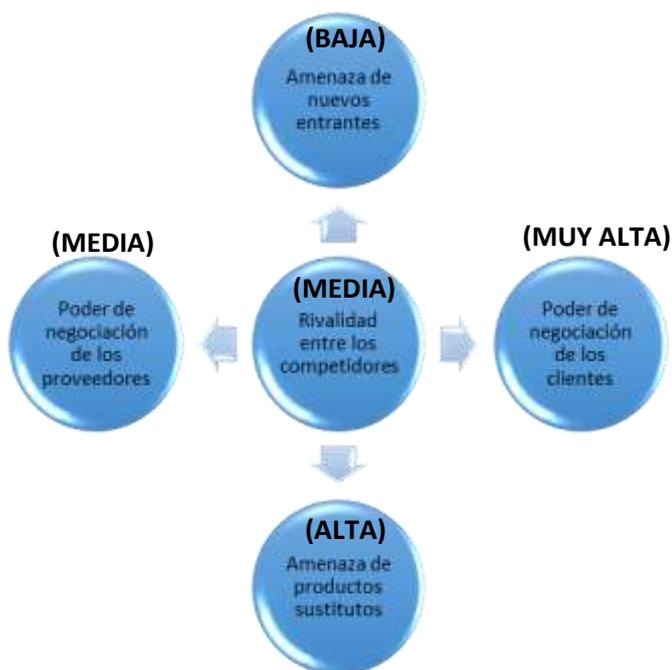
Fuerza Competitiva	Puntuación	Denominación general
Poder de negociación de los proveedores.	3.5	Media
Poder de negociación de los clientes.	4.5	Muy Alta
Amenazas de nuevos entrantes	2.5	Baja
Productos o servicios sustitutos.	3.8	Alta
Rivalidad entre los competidores.	3.5	Media

- La fuerza competitiva más alta es el *Poder de Negociación de los clientes*, por lo que se puede decir que en este modelo de negocio los clientes serán muy importantes y hay que plantear buenas estrategias para poder vencer la más alta de las fuerzas.
- La segunda fuerza es los *Productos o servicios sustitutos*, pues al momento de comunicar un mensaje los prototipos tecnológicos que se busca ofertar son una de las opciones que las empresas tienen en el mundo de la publicidad. Pues, aunque no son iguales, pueden causar un efecto similar y a menor costo. Por ello, para mitigar esta fuerza, la clave sería mostrar ideas innovadoras y que sean fuera de lo común, ya que la tecnología tiene esa propiedad de asombro que no lo tienen los demás sustitutos.
- Luego tenemos el *Poder de negociación de los proveedores*. Esta fuerza está clasificada como *media*, debido a que los proveedores tienen menos poder de negociación en este caso que los clientes. Aunque existen excepciones en el mercado, ya que si se muestran ideas innovadoras y que llaman la atención de los consumidores, los clientes buscarán ser pioneros en mostrarse, y el proveedor tendría cierto poder pero intermitentemente. Además que influye la oferta muy variada de sustitutos que se tiene en el mercado.

- La **Rivalidad entre los competidores** es una característica *Media*, debido a que si bien es cierto la oferta es alta, la demanda también lo es. Y existen empresas en esta industria con gran capital de apalancamiento que se enfocan en las grandes empresas y así también las que recién empiezan y poseen capital limitado empiezan con trabajos pequeños o de baja inversión e incluso ofrecen servicios más acorde a pymes. Por ello, se concluye que la influencia de esta fuerza es media, y se debe contemplar en el modelo de negocio a realizar en este proyecto.
- Por último, la **Amenaza de nuevos entrantes** es una fuerza calificada como baja ya que dicho por los mismos especialistas entrar en esta industria de la publicidad no es difícil, el reto está en innovar y buscar los nichos de mercado correctos de acuerdo a las perspectivas que se trace el negocio. Aunque si se la observa desde el punto de vista opuesto, el que la barreras sean bajas, permite que la oferta sea alta y variada, lo que se mitiga debido a que las empresas grandes buscan entidades reconocidas y con capacidad de capital de apalancamiento como proveedores.

De acuerdo al análisis realizado el diagrama de las fuerzas de Porter quedaría de la siguiente manera:

Ilustración 3. 17: Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter con los resultados



Fuente: Adaptado de Michael Porter, Estrategia Competitiva (2009)

CAPÍTULO IV

CASOS ESPECIALES DE MARKETING Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los temas que se tratarán en este capítulo están relacionados a entender la investigación de mercado que se llevó a cabo en el apartado anterior.

Primero, se mencionan los casos especiales de marketing en los que se ven aplicadas algunas de las propuestas de marketing BTL en el mundo, las cuales han causado impacto en los consumidores de esas marcas y el reconocimiento de las mismas.

Luego se presentan los resultados concluyentes de la investigación de mercado realizada, en la cual se obtienen los resultados más relevantes del estudio para el tema a investigar y así, desarrollar la propuesta del modelo de negocio que se ajuste mejor al mercado ecuatoriano.

4.1 CASOS ESPECIALES DE MARKETING

En la actualidad, la tecnología y el internet han logrado que muchas marcas debido a la creación de nuevas plataformas digitales puedan estar cerca de sus consumidores. De esta manera, el BTL interactivo en varios países de América Latina y Europa ha logrado gran acogida en el mundo del marketing tecnológico, ya que el usuario logra experimentar experiencias reales. Según el artículo *El BTL interactivo y su inserción en el mundo del marketing*, publicado por Emilio Vegas, consultor peruano orientado al marketing digital y a la innovación, señala que el BTL interactivo tiene otra característica: “El usuario se comunica mediante una acción física (gestos, movimientos corporales, voz, el mirar de los ojos) con lo representado, pero en diferentes planos porque uno es humano y el otro es algorítmico”.

Así mismo, menciona que el BTL digital abarca grandes prácticas que involucran a la tecnología, las mismas que están en apogeo. Así también expone algunos casos de éxito:

- **Realidad Aumentada:** conjunto de técnicas digitales y códigos que pueden visualizarse e interactuar en tiempo real. Se realizó un evento en un centro comercial por el reconocido canal de televisión por cable: *National Geographic*, la temática de esta activación se enfocó en una oportunidad para que el público objetivo interactúe con todo lo presentado en el reconocido canal, por ejemplo: animales, clima, naturaleza etc.

Ilustración 4. 1: Realidad aumentada- National Geographic



Fuente: Event Management Institute

- **Instalaciones Interactivas:** presentadas por lo general en paneles o pisos, en donde, debido a códigos detectores de movimiento se puede lograr respuestas a los mismos. Se presentó el caso de la reconocida marca *Adidas* con la temática de **“Interactive Shopping”**¹⁴ donde el consumidor interactuaba en una pared interactiva soportada con la tecnología de *Intel*, en donde se proyectaban diferentes modelos de zapatos deportivos de la marca mencionada.

Ilustración 4. 2: Tienda Interactiva de Adidas



Fuente: Diemux 2011

Por otro lado, también indica que las marcas de autos de lujo *Audi*, a través de la técnica del *Mapping* con la temática de **“Car projection”**¹⁵, presentó su modelo de serie *A1* en diferentes ambientes y resaltando con varios juegos de luces junto a diferentes animaciones, cada una de las partes y nuevas tecnologías de este nuevo auto.

Ilustración 4. 3: Proyección de Mapping Audi A1



Fuente: Raduga Design 2011

¹⁴ **Interactive shopping:** interacción de compra

¹⁵ **Car projection:** proyección digital de un auto

Otro tipo de tecnología de alto impacto que se ha implementado en los últimos años en las estrategias BTL, es el *Kinect*¹⁶ de Xbox, la famosa consola de juegos de videos desarrollada por la *Microsoft*.

Nuri Cobos (2012), Master Copy & Web Editor AKA Textoservidora, en su artículo *Tecnologías Kinect en estrategias BTL* presentó un caso particular con sede en Australia, en donde la marca de helados *Cornetto* (*Unilever*), lanza una nueva línea de helados llamada *Enigma*, en donde realiza una activación BTL en un evento musical llamado “Future Music Festival”, en el mismo que se apalancó de un oso (imagen de *Cornetto Enigma*). Esta activación BTL generaba una gran experiencia a los usuarios logrando que éstos visualicen sus pasos de baile en una pantalla gigante emulados en tiempo real por el oso *Cornetto* gracias al tecnología del *Kinect*

Ilustración 4. 4: Tecnología Kinect- Helado Cornetto



Fuente: Streets Cornetto 2012

Así mismo, la Universidad del Pacífico de Santiago de Chile en su paper *Marketing Promocional Casos de éxito 2010*, comparte información puntual sobre buenas prácticas y casos de éxitos en diferentes sectores de Marketing. A continuación un resumen de los más destacados:

La marca reconocida de whisky *Chivas Regal*, a través de un evento institucional, lanza una campaña que viene recorriendo y transmitiendo el espíritu de la marca en cada uno de los lugares del mundo denominada “Chivas Snow Studio”, cuyo plan de acción se enfocaba en crear una experiencia con la marca a través del concepto

¹⁶ *Kinect*: es un “controlador de juego libre y entretenimiento” creado por Alex Kipman, desarrollado por Microsoft para la videoconsola Xbox 360 y para PC

de sociabilidad de *Chivas Regal*, captando opiniones y entornos de consumidores con alto nivel de relaciones sociales. La estrategia de la campaña se desarrollaba a través de un ambiente vanguardista con muchos diseños curvos con el estilo de Chivas con la oportunidad de tomar un tour en helicóptero alrededor de la Cordillera de Los Andes, localidad del evento, además de disfrutar de recitales privados y campeonatos de golf en la nieve. Esta campaña obtuvo resultados positivos a nivel de branding, generando un fuerte *marketing boca a boca* y tomando un importante espacio en medios virtuales e impresos. Finalmente se logró posicionamiento de marca como embajadora de estilos de vida únicos, siendo esto un buen resultado a nivel de fidelización.

Ilustración 4. 5: Campaña BTL- Chivas Snow Studio



Fuente: Asociación de Marketing Promocional de Chile (AMPRO 2010)

Otro caso destacado se presenta en un evento masivo realizado por una marca de telefonía móvil altamente reconocida, *Movistar*, la misma que lanza una campaña de verano denominada “Fun Club Movistar” enfocada en el “*core- difference*”¹⁷ de *Movistar*: tecnología – servicio y experiencia de consumo, montando en los principales balnearios del país un club movistar con la condición que los usuarios descarguen una tarjeta virtual en su móvil para que automáticamente sean parte de un club que promete un verano entretenido lleno de experiencias de servicio y beneficios como parte principal de la estrategia. Para el desarrollo de la estrategia, la campaña se enfocó en

¹⁷ *Core-difference*: núcleo diferenciador del giro de negocio

“*clusters*”¹⁸ como: mujeres, familia y jóvenes, preparando actividades como yoga, noches de cine, shows, concursos, fiestas exclusivas bajo reserva en redes sociales, SMS, y otras actividades que logren enganchar a los nuevos socios del “Fun Club Movistar” manteniendo una fuerte presencia durante el evento y destacar a la marca sobre sus competidores.

Ilustración 4. 6: Campaña BTL Fun Club Movistar



Fuente: Asociación de Marketing Promocional de Chile (AMPRO 2010)

Finalmente, este artículo indica una acción de marketing 360° con la campaña “Tu primera vez con 3” de la reconocida marca *Gillette* con el objetivo de incentivar a los consumidores de preste barbas a probar la nueva preste barba con 3 hojas de afeitar de la marca *Gillette* bajo la estrategia de conectar la imaginación de los consumidores entre los beneficios del nuevo producto con el número 3 (debido a las 3 hojas). La campaña se desarrolló en 3 etapas:

1. Expectativa: donde se contaba con soportes en Internet, TV, medios impresos, radio, a través de los cuales únicamente se generaba expectativa que llevaba a los usuarios a inscribirse a un sitio web existente.
2. Desarrollo: con los mismos soportes se llegó a desarrollar la expectativa y aclarar que el concepto de 3 se debía a mujeres.
3. Develación: se dio a conocer el objetivo principal de la campaña, de tal forma que se presenta el producto y se explica el premio mayor que era estar con 3 mujeres.

¹⁸ *Clusters*: Porter define “clúster” como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia

Al finalizar estas 3 etapas, toda la campaña se volcó a un concepto de reality show vía internet donde los usuarios podían ingresar al sitio web para ver lo que hacía el ganador en un departamento con las 3 chicas. De esta manera se logró alta interacción con la marca e interés de participar en la promoción.

4.2 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, se puede concluir que estas técnicas de marketing tecnológico BTL es aprovechada con mayor frecuencia por grandes marcas cuyo posicionamiento en el mercado es alto, logrando los objetivos que persiguen las mismas. Según el análisis realizado a lo largo de la investigación, se puede entender lo que estas empresas buscan detrás de cada estrategia, como por ejemplo: innovar o refrescar la marca, aumentar participación en el mercado, precipitar la rotación de un determinado producto, etc.

Las tendencias en los resultados obtenidos por las campañas de marketing tecnológico, indican que gran parte de las estrategias se direccionan a interactuar con el consumidor o “*shopper*”¹⁹, logrando de esta manera una mayor penetración en el mercado o en el mejor de los casos abriendo nuevos nichos o territorios.

Ya que éstas nuevas campañas de marketing impactan positivamente en el mercado. En el Ecuador se ha encontrado la oportunidad de crear empresas que brinden este tipo de servicios tecnológicos aplicados al marketing, atendiendo las necesidades del mercado según la demanda. Por esta razón, se necesita crear un *Modelo de negocios para introducción y comercialización de nuevas tecnologías desarrolladas por CTI-ESPOL enfocadas a la publicidad BTL*, el mismo que se desarrollará en el siguiente capítulo.

¹⁹ *Shopper*: persona que compra determinado producto en el punto de venta

CAPÍTULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se definirá el concepto del modelo de negocio Canvas, el mismo que se seleccionó para el desarrollo de este proyecto. En efecto, se mostrará la plantilla que se utilizará para el lienzo del modelo de negocio, lo que permitirá una mejor ubicación y visión panorámica de los módulos a desarrollar en el modelo.

En cada uno de estos módulos se reflejará la secuencia racional que sigue en condiciones normales cualquier formato de empresa. En el desarrollo de los mismos se dará a conocer de primera mano gran parte de la información recopilada, planes de acción que responderán a las oportunidades encontradas en el mercado

Finalmente, el desarrollo de este modelo presentará una estrategia como resultado final, la misma que se aplicará en la estructura, procesos y sistemas de la empresa.

5.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

En la actualidad, muchas empresas emergentes (*startups*) nacen a raíz de modelos de negocios innovadores, las mismas que se han convertido en un gran desafío para las empresas antiguas.

Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, autores del manual “Generación de modelos de negocios” elaborado para visionarios, revolucionarios y retadores, definen al modelo de negocio de la siguiente manera: “*Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*”.

Existen muchas maneras de desarrollar un modelo de negocio, en los capítulos anteriores se mencionó que el modelo a utilizar en este proyecto es el *Canvas*, modelo creado por Osterwalder y Pigneur. Este modelo permite explicar de forma gráfica y sencilla el desarrollo del mismo, apoyándose del *Lienzo del modelo de negocio*, el mismo que se asemeja al lienzo de un pintor, el mismo que es considerado como una herramienta práctica que facilita la comprensión, debate, creatividad y análisis.

Ilustración 5. 1: Lienzo de Modelo de Negocios



Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

5.2 MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO

El lienzo del modelo de negocio tiene como base un total de nueve módulos, los mismos que comprenden las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A continuación el detalle de los nueve módulos:

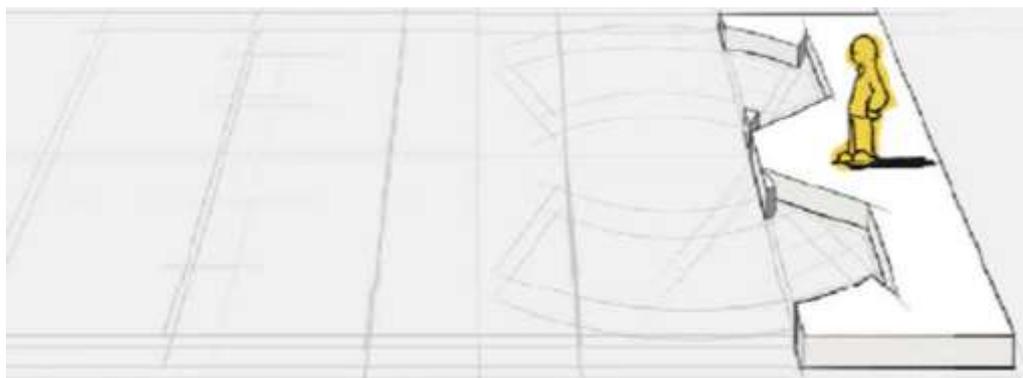
1. Segmentos de mercado
2. Alianzas claves

3. Recursos claves
4. Propuesta de Valor
5. Canales
6. Relaciones con los Clientes
7. Fuentes de Ingreso
8. Actividades Clave
9. Estructura de Costos

5.3 SEGMENTOS DE MERCADO

Este es el primer módulo del lienzo, el mismo que definirá de manera fundamentada a la persona, grupos de personas o entidades a los que se dirigirá el modelo de negocio, el mismo que podrá definir uno o varios segmentos de mercados.

Ilustración 5. 2: Módulo Segmentación de Mercado



Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

Al tener un conocimiento de las necesidades del cliente objetivo, se podrá determinar que este modelo de negocio se enfoca en un segmento específico y especializado, es decir, que estará orientado a un nicho de mercado.

5.3.1 MERCADO OBJETIVO

Las Agencias de publicidad BTL

Según los datos correspondientes al Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), el Ecuador registró en el año 2010 aproximadamente 974 establecimientos o negocios vinculados al sector de la publicidad. De esta cifra, 197 participan en la creación e inserción de anuncios en periódicos, revistas, programas de radio y televisión, internet y otros medios. A su vez, los establecimientos restantes participan en actividades como la creación y colocación de anuncios de publicidad al

aire libre, alquiler de espacios de publicidad en vallas publicitarias, distribución de muestras de productos, etc.

Grandes representantes de agencias publicitarias que operan en el Ecuador calculan que localmente operan aproximadamente 100 agencias, entre pequeñas, medianas y grandes. Oficialmente no existe una cifra oficial que cuantifique este tipo de agencias a nivel nacional.

Además, existen agencias de publicidad BTL con alto reconocimiento en el mercado ecuatoriano. En la tabla de las Agencias de BTL y Marketing Publicitario en el Ecuador, se presenta información de las agencias más importantes del país junto a un benchmarking de los servicios prestados por las mismas:

Ilustración 5. 3: Agencias de BTL y Marketing Publicitario en el Ecuador

Agencia	Experiencias Interactivas	Eventos y activaciones	Estudios de mercado	Acceso a Tech	Métricas de impacto	Trade marketing	Estrategia Digital	Acceso a cuentas élite EC
360 BTL	Sí	Sí	No	Alto	Sí (videos e informes)	Sí	No	Medio
CNC Lobby	Sí	Sí	No	Medio	Sí (informes)	Sí	No	Alto
JWT Norlop	Sí	Sí	No	Alto	Sí (informes)	Sí	En desarrollo	Alto
Plan Below	Sí	Sí	No	Medio	No	Sí	No	Medio
Zona BTL	Sí	Sí	No	Medio		Sí	No	Medio
Momentum Mc.Cann Ericksonn	Sí	Sí	No	Medio	Sí (informes)	Sí	No	Alto
Geeks Ecuador	Sí	No	No	Medio	Sí (informes)	No	No	Medio
Grupo Integral Kommunik	Si	Si	No	Medio	No	No	No	Medio
Agencia Creativa Dupla	Si	Si	No	Medio	No	No	Si	Medio

Se puede observar que gran parte de las agencias BTL se enfocan en brindar a sus clientes (Colgate, Unilever, Kimberly-Clark, etc) experiencias interactivas a través de activaciones o eventos realizados en diferentes localidades o canales (trade marketing), con el fin de llegar a los consumidores finales.

Además, se encontró una gran oportunidad al observar que la mayoría de estas agencias no emplean estrategias digitales y carecen de acceso a tecnología.

5.3.2 TAMAÑO Y TENDENCIAS DEL MERCADO:

Los usuarios finales del servicio que se ofrece, son principalmente las empresas multinacionales de consumo masivo en el Ecuador. Este mercado, según la Revista

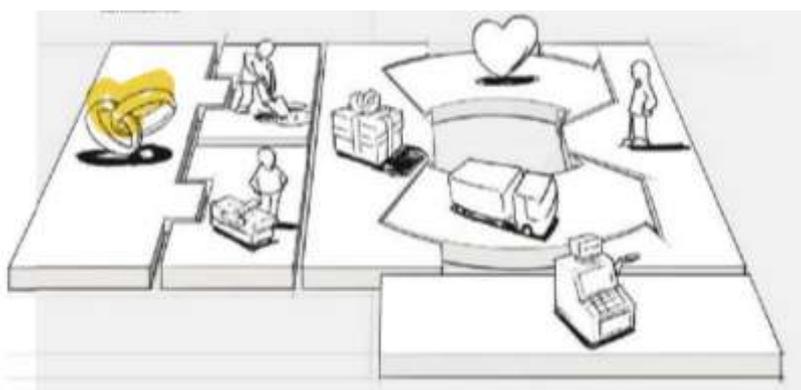
Vistazo en la edición “500 mejores empresas 2013”, está compuesto por 214 empresas, las mismas que se han segmentado de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Tamaño de la empresa: mayor que 150 empleados
- Actividad de la empresa: Industria y comercialización de productos o servicios
- Ubicación geográfica: Guayaquil, Quito y Cuenca.
- Volumen de ventas: igual o mayor a \$1'000,000 mensuales

5.4 ALIANZAS CLAVES

En este módulo se describirán las asociaciones con proveedores o socios que aportarán al desarrollo del negocio.

Ilustración 5. 4: Módulo de Alianzas Claves



Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

Este modelo de negocio realizará una alianza estratégica con el CTI-ESPOL e Inventio, empresas no competidoras, para lograr de esta manera la optimización del modelo de negocio. El CTI cuenta actualmente con 4 programas o categorías de investigación, entre ellas, la categoría TCT que se enfoca en innovadoras formas de interacción con la tecnología, es la que gracias a su talento humano ha desarrollado múltiples proyectos tecnológicos como:

- Ambientes virtuales inmersivos
- Realidad Aumentada
- Sistemas en base a biometría
- Interfaces gestuales
- Visualización

Estos proyectos mencionados anteriormente, son considerados con un alto impacto tecnológico, los mismos que podrán ser utilizados como herramientas de marketing digital o marketing BTL. Es por esta razón, que nace la necesidad de crear un modelo de negocio rentable con el objetivo de comercializar estos prototipos tecnológicos como productos finales.

La comercialización se realizará a través de la relación directa proveedor-cliente, siendo la empresa el proveedor y el cliente las agencias BTL del mercado o a su vez las agencias ATL que busquen como oportunidad brindar este nuevo servicio.

La alianza estratégica CTI + Inventio-empresa, acordará un porcentaje para la participación de las utilidades, esto se definirá previo a la comercialización. Para tener un panorama más claro de la cadena de comercialización se la presentará en la siguiente ilustración:

Ilustración 5. 5: Cadena de Comercialización



Para tener mayor claridad sobre el funcionamiento de la cadena de comercialización correspondiente al modelo de negocio, se detallará los roles de cada eslabón de la cadena:

- **Inventio:** se enfocará en buscar socios o inversionistas interesados en participar en el modelo de negocio. Esta empresa, se encargará del registro del software desarrollado por los investigadores/desarrolladores locales.
- **CTI:** se encargará propiamente de la parte de investigación y desarrollo. Además, investigarán la tecnología que se desarrolla en el mercado internacional y evaluará si ellos mismos tienen la capacidad de

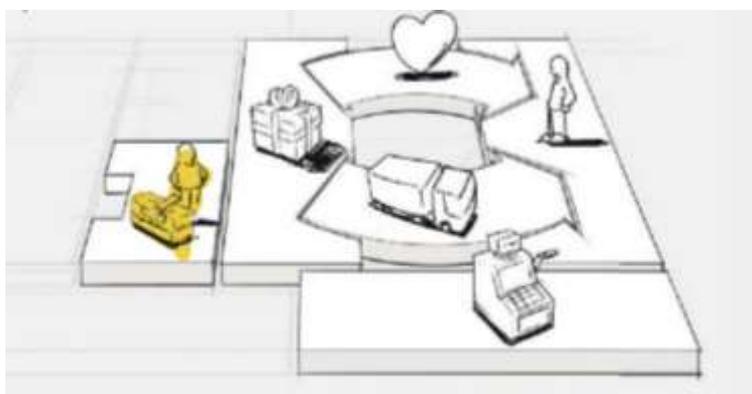
desarrollarla localmente en prototipos tecnológicos. Actualmente, el CTI tiene un mayor nivel de investigación frente al desarrollo.

Empresa: se involucrará por transformar los prototipos tecnológicos en productos finales para poder comercializarlos como herramientas de marketing BTL según los requerimientos de los clientes.

5.5 RECURSOS CLAVES

Para el desarrollo de éste módulo se toman en cuenta los activos más importantes para el modelo de negocio, los que permiten llevar a cabo toda la operación planteada de forma eficaz y eficiente.

Ilustración 5. 6: Módulo de Recursos Clave



Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

Para este caso, los activos más importantes son los intelectuales, humanos y físicos; ya que permiten que se desarrolle la actividad propuesta y proporcionan recursos claves al modelo planteado. A continuación, se presenta el cuadro con las áreas funcionales de cada eslabón de la cadena de negocio y el detalle de las áreas funcionales y cargos comprendidos en cada una de ellas:

Cuadro 5. 1: Detalle de las áreas funcionales de la cadena de negocio

	AREA	CARGO	# EMPLEADOS
INVENTIO	ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1
		GERENTE GENERAL	1
CTI - ESPOI	I + D	INVESTIGADORES / DESARROLLADORES	4
EMPRESA	MARKETING	DISEÑADORES DE PRODUCTO	1
		PROMOTORES/SERVICIO AL CLIENTE	1
	VENTAS	EJECUTIVOS DE VENTAS	1
	SERVICIO TÉCNICO	TÉCNICO	1
	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	CHOFER	1
		AUXILIAR DE LOGÍSTICA	2
	ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR	1

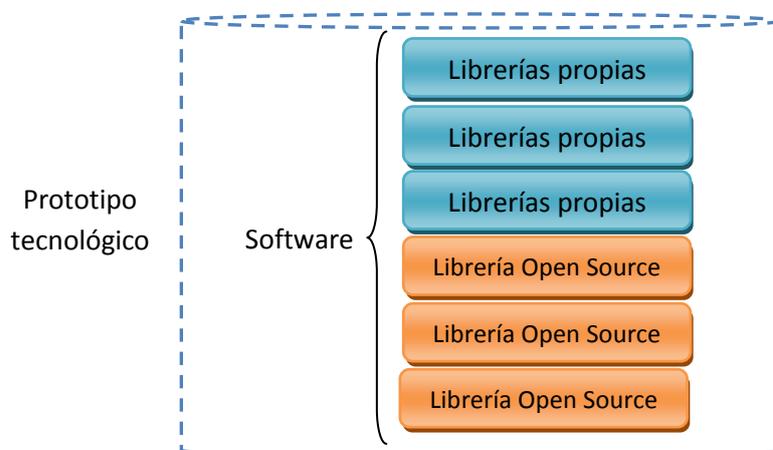
A continuación, se detalla las funciones que se desempeñarán en cada uno de los activos del modelo de negocio:

ACTIVOS INTELECTUALES:

- Licencias, registros, patentes y derechos de autor: estos recursos son cada vez más importantes en los modelos de negocio con un grado alto de innovación. Es importante explicar que una de las fases o parte importante de la cadena de producción de los prototipos tecnológicos es el desarrollo del software de cada prototipo. Por lo tanto, la gestión que realizará el Director Administrativo de Inventio es de registrar el software con la finalidad de obtener la propiedad intelectual de los mismos.

Es importante entender los componentes del software que hacen la función del alma de los prototipos tecnológicos. A continuación, se presentará una ilustración de los mismos:

Ilustración 5. 7: Componentes de los prototipos tecnológicos



En la ilustración anterior podemos observar los componentes que regularmente integran un prototipo tecnológico. La base o el alma de todo prototipo están formadas por un Software, el mismo que está desarrollado por varias librerías.

Según la nomenclatura que consta en la ilustración, las librerías se clasifican en dos tipos:

- **Librerías propias:** son las que se desarrollan inicialmente por el aliado estratégico (CTI-ESPOL), las mismas que necesitan ser registradas para obtener la propiedad intelectual sobre ellas.

- **Librerías Open Source:** conocidas también como de “libre uso”, ya que no necesitan registrarse. Por consiguiente ninguna persona o entidad obtiene la propiedad intelectual sobre ellas

Tomando como referencia la ilustración 5.7, podemos observar que el software se compone de varias librerías, las mismas que pueden ser 50% librerías Open Source (libre uso) y 50% librerías propias, este tipo de software es conocido también como software mixto.

Entonces, al momento de comercializar un software mixto, se lo hará bajo el sistema de licencias, la misma que permite únicamente el uso del software mas no, la venta del mismo. Por esta razón, la persona o entidad que adquiera la licencia del software, debe de tener claro que solo podrán modificar las librerías propias y no las de libre uso.

Además, se puede mencionar que existen excepciones con respecto a la propiedad intelectual de los softwares con respecto al tipo de librerías que contienen, por ejemplo: un software puede contener tres librerías, de las cuales 2 pueden ser propias y 1 puede ser Open Source. En este caso, basta que el software tenga 1 sola librería open source para que el software en su totalidad no necesite registro y puedan ser modificadas o de libre uso las 3 librerías que lo componen.

Los equipos con los que cuentan actualmente el aliado estratégico son: *ARBooks*, *pisos interactivos*, *inventio Wall*, *Mapping* en pequeña escala, entre otros. Todos ellos desarrollados con lenguajes de programación que permiten modificar sus características y funciones de diversas formas.

ACTIVOS HUMANOS:

- **Investigadores/Desarrolladores:** El área de investigación y desarrollo, es vital para este modelo ya que la calidad de la investigación realizada, dependerá en parte para las propuestas que se pueda plantear a los clientes y estos a su vez a los consumidores finales. Los investigadores son parte del aliado estratégico CTI-ESPOL, los mismos que desempeñan la función de desarrolladores, los mismos que se enfocarán en desarrollar la tecnología desde cero, a través de la programación de códigos apoyándose en equipos digitales para así adaptar todo

esto de acuerdo a las especificaciones requeridas por las agencias de publicidad. Los investigadores/desarrolladores se capacitarán constantemente en nuevas formas de interacción hombre-máquina, inteligencia artificial, tecnología avanzada, etc.

- **Marketing:** Está área cuenta con dos personas a cargo:
 - **Diseñador de producto:** El diseñador transformará los prototipos tecnológicos desarrollados por los investigadores/desarrolladores en producto final para comercialización. Por lo tanto, se enfocarán en el diseño de armazones, soportes, marcos, y todo lo que sea necesario para adaptarlos a los prototipos desarrollados.
 - **Promoción y servicio al cliente:** Se encargarán de la actualización del sitio web de la empresa comercializadora y ofrecerán servicio a los clientes, principalmente en la etapa de posventa con el objetivo de mantener a los clientes satisfechos y lograr la fidelización de los mismos.

- **Ventas:** Esta área estará conformada por un ejecutivo de venta, el mismo que tendrá a cargo clientes o cuentas. El ejecutivo estará enfocado en el cumplimiento de su presupuesto de ventas mensual, y a su vez en la relación con los clientes atendiendo sus requerimientos, involucrándolos en los planes comerciales de la empresa y brindándoles el servicio de la mejor manera.

- **Servicio Técnico:** Esta área contará con un técnico altamente capacitado en el conocimiento de los elementos o componentes (software) que integran el prototipo tecnológico desarrollado en el CTI-ESPOL. Además recibirá los lineamientos correctos con el equipo comercial en el caso de que el cliente requiera de la garantía del servicio brindado.

- **Logística y distribución:** El equipo logístico se encargará específicamente de la distribución del producto final, es decir, del correcto traslado de los equipos y del montaje o desmontaje en la locación que requiera el cliente. Todo esto bajo las normas de seguridad adecuadas para no poner en riesgo la integridad del personal. Este equipo lo compone un chofer y dos auxiliares de logística.

- **Administración (Spin-off):** Esta área contará con un Director, el mismo que será responsable de llevar la parte financiera (sueldos, comisiones, bonos a clientes, etc) y administrativa de la empresa Spin-off. Una de las funciones principales es la alineación con el Gerente General de Inventario para analizar los requerimientos de las agencias BTL y acordar capacidad de producción tecnológica, precios, etc.

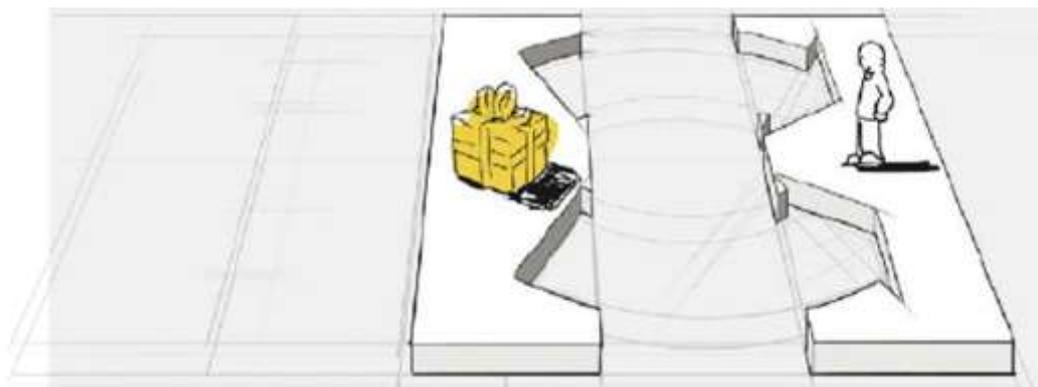
ACTIVOS FÍSICOS:

- **Equipos y herramientas tecnológicas (Hardware):** Estos activos corresponden al tangible de los servicios que se comercializarán a las agencias de publicidad, los mismos que serán importantes para lograr los objetivos de los clientes de las agencias, es decir, crear experiencias interactivas y la implementación de las mismas

5.6 PROPUESTA DE VALOR

En este segundo módulo se detalla los conjuntos de productos o servicios que a través de innovación, nuevas ofertas o atributos adicionales, producirán un valor agregado, de tal forma que este pueda satisfacer las necesidades identificadas en el segmento de mercado determinado.

Ilustración 5. 8: Módulo de Propuesta de Valor



Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

La propuesta de valor consistirá en proveer directamente tecnología desarrollada localmente a las agencias de publicidad BTL en el Ecuador. El valor agregado de este servicio se concentra en los siguientes puntos:

- **Personalización:** se contará con la ventaja de desarrollar tecnología ajustada a las necesidades o requerimientos de los clientes.

La categoría de tecnología que se usará en este modelo de negocio corresponde a TCT²⁰ que consiste en la creación de un ambiente único para explorar ideas enfocadas en innovadoras formas de interacción con la tecnología.

Tecnología al alcance: al desarrollar la tecnología localmente se podrá ofrecer a las agencias BTL un precio atractivo por los prototipos tecnológicos convertidos en productos finales. Este precio estará por debajo de la media del mercado, lo que representará un ahorro para que las agencias logren generar un mayor margen de ganancia con sus clientes o cubrir otros gastos.

Por otro lado, las agencias BTL que recurren a proveedores internacionales están conscientes de que estos les ofrecerán costos elevados, los mismos que no serán rentables y les dificultará las negociaciones con sus clientes. La situación actual de muchos proveedores internacionales es muy particular, debido a que se ven afectados de gran manera por muchas regulaciones del Estado en el mercado actual, por ejemplo: la restricción de importaciones, pago de impuestos, aranceles, etc.

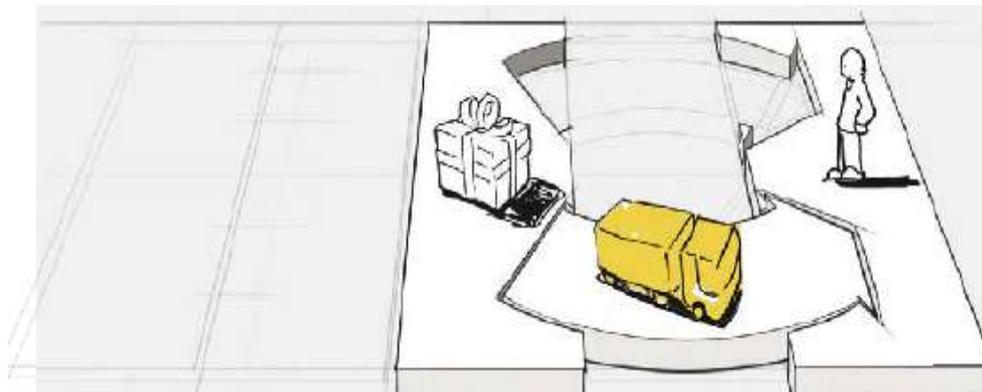
- **Tiempos de entrega:** este tipo de servicio es percibido de manera eficiente por los clientes, cuando se maneja dentro de los tiempos a convenir del cliente o manejando tiempos de colchón holgados. Como se mencionó anteriormente, la producción de estos tipos de tecnología será local, lo que implica rapidez en los tiempos de entrega frente a los otros proveedores. De esta manera, se genera un atributo o ventaja para las agencias BTL, de tal forma que estas podrán atender mayor cantidad de clientes al año, aumentando representativamente sus ingresos anuales.

5.7 CANALES

En este tercer módulo, se presentan 5 fases a desarrollar, no necesariamente se desarrollan todas. Estas etapas abarcan información relevante para atender y relacionarse con los clientes

²⁰ TCT: Trabajo, Colaboración y Tele presencia.

Ilustración 5. 9: Módulo de Canales



Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

Ilustración 5. 10: Canales de Producción



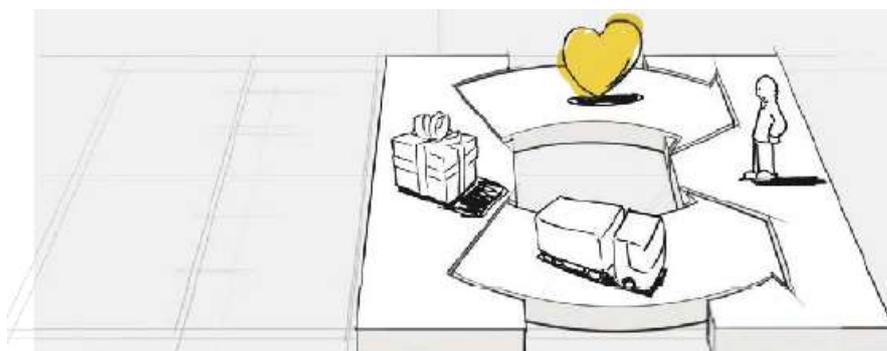
1. **INFORMACIÓN:** se dará a conocer el portafolio de productos tecnológicos a través de un sitio web. Además se contará con un equipo comercial, es decir, ejecutivos que atenderán a sus respectivas cuentas o clientes, los mismos que se apoyarán inicialmente de las técnicas de ventas activas (puerta a puerta) para dar a conocer los productos y servicios.
2. **EVALUACIÓN:** los clientes podrán evaluar la propuesta de valor, midiendo dos importantes variables ofertadas: precio, personalización y pronta entrega. Es muy importante que las agencias evalúen que los precios ofertados estén por debajo de la media del mercado. Así también, percibirán como valor agregado la personalización de los prototipos tecnológicos, según los requerimientos del cliente.
3. **COMPRA:** los clientes podrán comprar los productos y prestar los servicios de forma directa, solicitando al ejecutivo una cotización formal según sus requerimientos y la firma de un acuerdo de contrato al momento de cerrar la negociación. Además, se dará apertura para participar en los planes comerciales.

4. **ENTREGA:** la entrega de los productos y servicios se realizará a través del equipo logístico y técnico, altamente capacitado en la implementación y mantenimiento de los mismos
5. **POSVENTA:** en esta fase se ofrecen tres tipos de atenciones:
 - 1- Se solicitará retroalimentación por el servicio brindado y el rendimiento de nuestra producción tecnológica para poder evaluarlo, en caso de haber sufrido algún malestar, se llegará a un acuerdo con el cliente.
 - 2- Los clientes que participen en los planes comerciales, recibirán los beneficios acordados en el mismo.
 - 3- Se reembolsará el valor de la garantía posteriormente a la evaluación realizada.

5.8 RELACIONES CON LOS CLIENTES

En este cuarto módulo se describen los tres fundamentos en los que se basarán las relaciones con los clientes: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.

Ilustración 5. 11: Módulo Relaciones con los clientes



Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

Los diferentes segmentos de mercados se atenderán bajo la relación de una asistencia personal exclusiva, es decir, el negocio determinará un representante que se dedique a un cliente determinado. De tal forma, que se pueda lograr una relación profunda.

Así también, las relaciones con los clientes estarán basadas en los siguientes fundamentos:

Captación de los clientes:

Se plantea como objetivo principal, captar a través de un plan de ventas activas, apoyándose de la técnica de ventas “*puerta a puerta*”, el mismo que se desarrollará de la siguiente manera:

Se cuenta con un equipo comercial, integrado por un ejecutivo de ventas, los mismos estará ubicado en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de captar la mayor cantidad de agencias BTL que manejen cuentas élites a nivel nacional, las mismas que pueden ser: empresas multinacionales, entidades, consorcios, etc.

Los ejecutivos, mostrarán a las agencias BTL el portafolio de los prototipos desarrollados y la capacidad de producción tecnológica del aliado estratégico. Así también, explicarán paso a paso los servicios que se ofrecerán junto a otros procesos o detalles que las agencias quisieran levantar en ese momento.

Cuadro 5. 2: Cronograma de eventos para socios comerciales

CRONOGRAMA DE EVENTOS PARA SOCIOS COMERCIALES											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
					X						X

Se organizará un evento por semestre de cada año (Junio - Diciembre). El evento del mes de Junio tendrá como objetivo reunir a todos los socios comerciales, es decir, las agencias de publicidad BTL para que puedan conocer los planes comerciales de “Tech To Go” y cada uno de los prototipos tecnológicos que pertenecen actualmente al portafolio de Inventio, los mismos que se desarrollarán hasta lograr convertirse en productos finales. Adicional a esto se presentará los nuevos productos tecnológicos que se pretenden introducir en el mercado en los meses venideros. En la presentación de estos productos tecnológicos se detallará el alcance tecnológico de cada uno y el tiempo que tomará desarrollarlos. Al término del evento, se realizará una ronda de negocios dirigidas a los socios comerciales, donde se presentarán escalas de compra con sus respectivos premios para incentivar a los socios.

El evento del mes Junio, se llevará a cabo en un Hotel con calificación de cinco estrellas en la ciudad de Guayaquil. Los apoyos serán los siguientes:

- Modelos AAA (impulsadoras)
- Material POP (Afiches, Roll Up, Backings, etc)
- Photobooth

- Presentador(a) (celebridad ecuatoriana)
- Especialista en tecnología (charla sobre la tecnología que se desarrolla localmente)

Finalmente, con la compra que realicen los socios comerciales en la ronda de negocios se pretende lograr un positivo retorno sobre la inversión. De esta misma manera, se realizará el evento en el mes de Diciembre pero con el objetivo de mostrar resultados del mercado en valores a los socios comerciales, además de volver a hacer una ronda de negocios con escala de compras.

Se aprovechará estos eventos para explicar de mejor manera y a detalle los planes comerciales de la empresa.

Estimulación de las ventas:

Se desarrollarán planes comerciales que logren integrar a la mayoría de clientes activos en nuestro modelo de negocio. Entre los más importantes se destacan el “Plan Incentivos por Ventas”, el mismo que beneficiará a nuestros clientes con un bono monetario mensual de acuerdo a una escala de cumplimiento de compras que se presenta a continuación:

Cuadro 5. 3: Escala de Bonificación por compras para clientes

ESCALA DE COMPRAS				BONIFICACIÓN
		>	\$ 100.000	12%
>	\$ 80.000	≤	\$ 100.000	10%
>	\$ 60.000	≤	\$ 80.000	8%
>	\$ 40.000	≤	\$ 60.000	6%
≥	\$ 20.000	≤	\$ 40.000	4%

Así mismo se incentivará a nuestra fuerza de ventas con comisiones monetarias mensuales, de acuerdo al cumplimiento con un presupuesto de ventas establecido mensualmente que se detalla a continuación:

Cuadro 5. 4: Escala de Bonificación por ventas para los ejecutivos

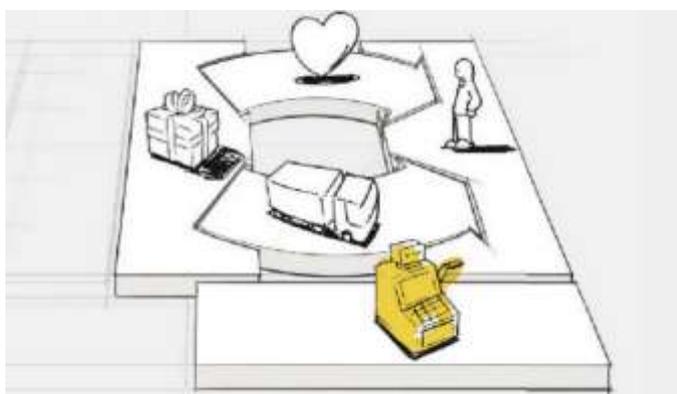
ESCALA DE COMISIONES				BONIFICACIÓN
		>	\$ 100.000	2,50%
>	\$ 80.000	≤	\$ 100.000	2,00%
>	\$ 60.000	≤	\$ 80.000	1,75%
>	\$ 40.000	≤	\$ 60.000	1,50%
≥	\$ 20.000	≤	\$ 40.000	1,00%

Finalmente, se confía que a través de este “Plan de Incentivos por Ventas” se logró empujar las ventas para lograr rentabilidad deseada y a la vez fidelizar a los clientes, debido a los beneficios del plan y la calidad de la producción de la tecnología local.

5.9 FUENTES DE INGRESOS

En este módulo se registra el flujo de ingresos que genera el modelo de negocio con los diferentes segmentos de mercado que pueda tener. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Ilustración 5. 12: Módulo de Fuentes de Ingresos

Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

La fuente para generar ingresos en este modelo de negocio es la comercialización directa a las agencias de publicidad de BTL de los prototipos tecnológicos convertidos en productos finales, los mismos que son desarrollados localmente según los requerimientos de los clientes de las agencias, es decir, los usuarios de los productos tecnológicos.

Hoy en día, el comportamiento de los consumidores es muy flexible y con el paso del tiempo van adoptando nuevos hábitos de consumo. Así también, la cultura donde se desenvuelven va evolucionando en diferentes ámbitos, el más evidente en el día a día es la tecnología, la misma que ha logrado impactar de gran manera en la vida de los consumidores. Por lo tanto, la tecnología se ha convertido en parte fundamental de la rutina del consumidor y de cierta manera facilita el diario vivir de los mismos.

Al hablar de tecnología pensamos rápidamente en desarrollo. El desarrollo de la misma, implica costos elevados y gran cantidad de tiempo, además es muy limitado a nivel nacional. Por esta razón, la mayoría de las agencias BTL acuden a proveedores internacionales para desarrollar prototipos tecnológicos, según los requerimientos de sus clientes.

La propuesta de valor de este modelo se enfoca en tres factores claves:

- Personalización
- Tecnología al alcance
- Tiempos de entrega

Para entender un poco el mecanismo de la fijación de precios de “*Tech To Go*”, se realizó un benchmarking, donde se escogió como socio del benchmarking a una agencia de publicidad BTL altamente reconocida a nivel local, la misma que trabaja con proveedores internacionales para desarrollar tecnología BTL.

A continuación, se presenta una tabla donde se explica detalladamente el objetivo, la mecánica y apoyos para la activación de la marca *premium* “Suavitel Complete”, la misma que pertenece a Colgate-Palmolive en la categoría de suavizantes de ropa:

Cuadro 5. 5: Mecánica de la activación BTL- Suavitel Complete

ACTIVACIÓN BTL - COLGATE PALMOLIVE	
OBJETIVO	Posicionar en la mente de los consumidores los 3 beneficios del "Suavitel Complete": Sin enjuague, secado rápido y adiós al planchado.
MECÁNICA	<p>Se desarrollará un piso interactivo, el mismo que emitirá una proyección en el suelo que se activa con cada paso. Quienes dan los 3 pasos, conocerán los tres beneficios del "Suavitel Complete" y al final la impulsadora les responderá cualquier inquietud sobre los beneficios del suavizante y les regalará una botella de 800ml.</p> 
APOYOS	Desarrollar un piso interactivo ejecutable con la opción de incluir el código fuente, es decir, el código de la programación.

Luego de levantar este requerimiento con una Agencia BTL local y “Tech to Go”, se presenta a continuación el detalle de los costos y la variación de los mismos:

Cuadro 5. 6: Comparación de costos de activación BTL- Suavitel Complete

COSTOS ACTIVACIÓN BTL - COLGATE PALMOLIVE			
ESCENARIO	AGENCIA BTL LOCAL	TECH TO GO	VAR % AGENCIA BTL LOCAL VS TECH TO GO
1. Piso interactivo ejecutable con código fuente	\$ 30,240	\$18144	67%
2. Piso interactivo ejecutable sin código fuente	N/A	\$ 2,800	N/A
3. Tiempo de entrega	20 días	7 días	186%

Revisando el primer escenario, el mismo que presenta el costo del desarrollo del piso interactivo ejecutable con código fuente, es decir, con acceso a modificar el código de programación. Analizando la variación de los costos de “*Tech To Go*” frente a los costos de la Agencia BTL local, se muestra que la empresa comercializadora ofrece el mismo producto a un costo más bajo en este escenario, con esto se demuestra que la empresa cumple con el segundo punto de su propuesta de valor, es decir, tecnología al alcance y así mismo, una gran oportunidad para definir la rentabilidad al momento de comercializar los productos tecnológicos y de esta manera tener un mejor panorama para poder plantear el tema de las utilidades, bonos para los ejecutivos de ventas y planes comerciales.

En el segundo escenario se analiza el costo del desarrollo del piso interactivo ejecutable sin código fuente, es decir, sin acceso a modificar el código de programación. Al revisar el cuadro 5.6 se puede observar que únicamente “*Tech to Go*” presenta información. Esto representará una oportunidad más para la empresa al momento de competir en el mercado, ya que podrá ofrecer un mejor precio ajustándose de un requerimiento más personalizado y sencillo, es decir, el cliente no necesitará hacer cambios en el código de programación ya que solamente necesitará hacer uso de un prototipo ejecutable.

En el tercer escenario se presenta de manera clara el cumplimiento del último punto de la propuesta de valor, es decir, tiempo de entrega. Revisando la variación de tiempos de entrega de “Tech to Go” frente a la Agencia BTL local, se puede notar que la empresa comercializadora es más eficiente en la entrega de los productos tecnológicos. De esta manera, la empresa tiene la oportunidad de manejar tiempo de colchones con sus clientes y controlar de mejor forma el tráfico de desarrollo de productos, para poder ser percibida como una empresa de rápido desarrollo tecnológico y entrega inmediata.

Como se ha mencionado anteriormente, la penetración actual de los medios BTL en el mercado es baja, esto se debe a que es un mercado relativamente nuevo, ya que se encuentra en la etapa de crecimiento, lo que nos hace entender que existe una oportunidad en el mismo. Por este motivo, no se conoce con precisión el valor monetario de este mercado.

Es importante entender el valor monetario del mercado de medios BTL para poder realizar un análisis y definir el impacto que tendrá el modelo de negocios y planes de comercialización de “Tech To Go” en el mismo. Por esta razón, se realizó un análisis a partir del presupuesto anual en ventas que tiene como objetivo una de las agencias BTL más importantes en el país y de la misma manera, el promedio presupuesto anual de inversión en medios BTL de una empresa multinacional. A continuación, en el cuadro 5.7, se presenta el detalle:

Cuadro 5. 7: Presupuesto anual en medios BTL

PESO (%)	DESCRIPCIÓN	TOTAL (USD)
33%	ACTIVACIONES BTL	\$ 2,500,000
67%	IMPULSIONES	\$ 5,000,000
100%	AGENCIA BTL	\$ 7,500,000
5%	MULTINACIONALES: ACTIVACIONES BTL	\$ 360,000

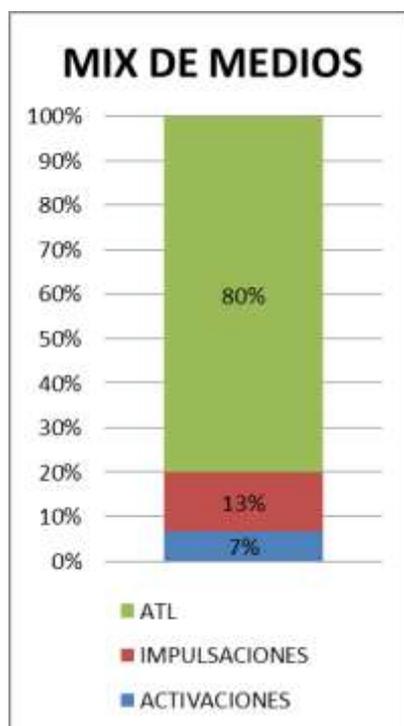
Fuente: Presupuesto de agencia BTL local influyente (2014)

Por lo general, una agencia de publicidad BTL presenta dos rubros importantes en la categoría de medios de este tipo: Activaciones BTL e Impulsaciones. Entendiendo como activaciones BTL a todas las actividades realizadas en diferentes puntos como: centros comerciales, supermercados, edificios, etc., las mismas que involucran prototipos tecnológicos e interacción del consumidor con marcas. En cambio, las Impulsaciones están enfocadas en promotoras de marca que con la ayuda de material pop (afiches, volantes, habladores, etc) y artículos promocionales, tienen como objetivo promover alguna marca determinada transmitiendo información de la misma al comprador o consumidor final o cumpliendo una mecánica específica.

En el cuadro ##, se puede visualizar claramente que por lo regular una agencia BTL tiene como objetivo anual de ventas a sus clientes aproximadamente \$7,500,000, del cual el 33% pertenece a Activaciones y el 67% restante a impulsaciones. Así mismo, se puede entender que el presupuesto de las empresas multinacionales destinado a Medios BTL, equivale al 5% del objetivo anual de ventas de las agencias.

Por otra parte, la mayoría de las empresas multinacionales dividen su presupuesto en medios de la siguiente manera: 20% para medios BTL y 80% para medios ATL. Para tener una idea más clara, tomando como referencia los pesos del mix del objetivo de ventas anual de las agencias BTL (33% Activaciones y 67% Impulsaciones), se puede concluir que las empresas multinacionales podrían fraccionar su inversión en medios de la siguiente manera:

Ilustración 5. 13: Mix de Medios: empresas multinacionales



Fuente: Infomedia (Control y Auditoría de medios) 2013

Como se mencionó anteriormente se puede apreciar que el 80% de la inversión de empresas multinacionales se realiza en medios ATL y el 20% restante en medios BTL, donde se estima que el 13% (0.33×0.20) es destinado a Impulsiones BTL y el 7% (0.67×0.20) restante es para Activaciones BTL, siendo este último un número importante para el cálculo de nuestro mercado en valor.

Después de realizar los análisis pertinentes, se puede tener un estimado del mercado total en valor de Medios BTL. A continuación, el detalle:

Cuadro 5. 8: Mercado de Medios BTL – Total Valor (\$)

DESCRIPCIÓN	TOTAL ANUAL (USD)	PESO (%)
MERCADO: MEDIOS BTL	\$ 25,000,000	100%
VENTAS: AGENCIA BTL	\$ 7,500,000	30%
MERCADO: ACTIVACIONES BTL	\$ 1,750,000	7%

Fuente: Infomedia (Control y Auditoría de medios) 2013

Analizando el Cuadro 5.8, se puede deducir lo siguiente:

Las ventas anuales de una agencia BTL en Medios BTL es aproximadamente \$7,500,000. Asumiendo que esta información que fue otorgada por una Agencia BTL importante en el Ecuador, cuya participación en el mercado es del 30%, podemos estimar que el mercado a nivel nacional de Medios BTL en Valor (\$) es de aproximadamente \$25,000,000 $((\$7,500,000 * 100\%) / 30\%)$.

Así también, tomando de referencia que el estimado de inversión de las empresas multinacionales en Activaciones BTL es el 7% de su presupuesto, se puede concluir que el mercado a nivel nacional de Activaciones BTL en Valor (\$) es de \$1,750,000 $(\$7,500,000 * 7\%)$ aproximadamente.

Cuadro 5. 9: Impacto Tech To Go a nivel nacional (\$)

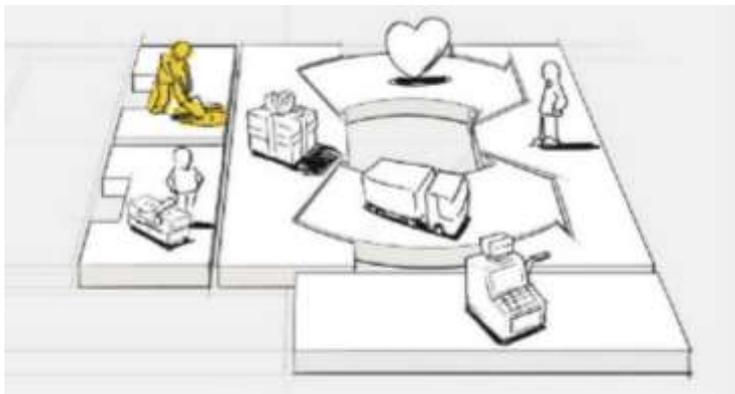
IMPACTO TECH TO GO - TOTAL ECUADOR		
PPTO MENSUAL	TICKET PROMEDIO	CLIENTES X MES
\$ 145,833	\$ 30,000	5

Finalmente, se puede concluir que “*Tech To Go*” para impactar el mercado a nivel nacional de Activaciones BTL, necesita plantearse como objetivo mensual de ventas \$145,833 mensuales $(\$1,750,000 / 12)$ y tomando como referencia un ticket promedio de \$30,000 se puede concluir que esta empresa necesitaría comercializar sus productos, por lo menos a 5 clientes mensuales (Agencias BTL) para lograr cumplir con el objetivo mensual de ventas y lograr la mayor participación en el mercado ecuatoriano. Cabe recalcar, que el ejercicio se realizó para sacar un impacto a nivel nacional, pero en la práctica la empresa comercializadora empezará solamente con cobertura en la ciudad de Guayaquil.

5.10 ACTIVIDADES CLAVES

En este módulo se detallan los planes de acción o actividades más importantes que se realizarán para poder ofertar la propuesta de valor dirigida al segmento determinado, fomentar la relación con los clientes y generar ingresos. Estas actividades pueden cambiar o se adaptan al modelo de negocio.

Ilustración 5. 14: Módulo de Actividades Claves



Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

Las actividades clave de este modelo de negocio están dirigidas a la categoría de **Producción**, esto se debe a que se contará con actividades relacionadas a los siguientes puntos:

- **Diseño:** una parte de la propuesta de valor se enfoca a la personalización de la producción de los prototipos tecnológicos. El diseño de los mismos va de la mano de la personalización, ya que la empresa se ajusta a los requerimientos del cliente.

Además, la empresa estará en constante búsqueda de diseños vanguardistas de prototipos tecnológicos que a su vez puedan ser desarrollados localmente para establecer nuevas propuestas a los clientes.

- **Fabricación:** el proceso de fabricación se lo llevará a cabo localmente, sin descartar la necesidad de importar ciertos elementos o materiales para el ensamble de los mismos y de esta manera obtener el producto final.

Es importante acotar que toda la producción de tecnología tendrá respaldo a través de garantías, de esta manera se creará confianza al momento de tener relaciones con los clientes

- **Entrega:** al ser la tecnología desarrollada localmente, da paso a la ventaja de tener tiempos más cortos de entrega, manejando estratégicamente un tiempo de colchón con los clientes, con el cual se reflejará mayor eficiencia en el servicio. Se contará con un equipo técnico altamente capacitado en las funcionalidades de los prototipos tecnológicos desarrollados. Además, este equipo estará

involucrado en la logística de la entrega del producto final, es decir, en el montaje y desmontaje de los mismos en el lugar que requiera el cliente.

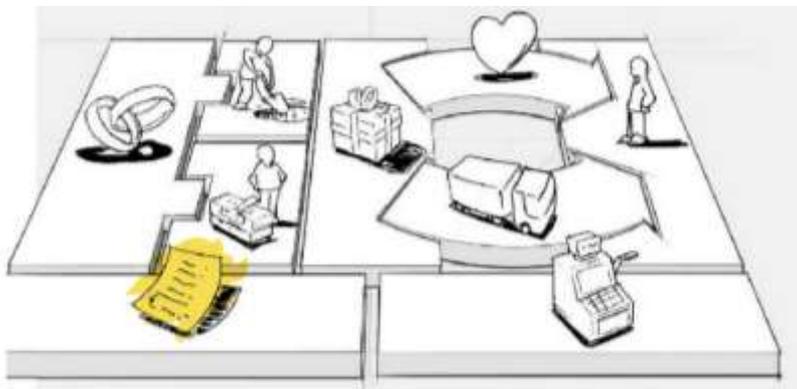
5.11 ESTRUCTURA DE COSTES

En este módulo se detallan los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

Normalmente, se busca reducir la estructura de costos en cualquier modelo, pero estas estructuras de reducción de costes son más importantes en algunos modelos que en otros.

Por ello, hay estructuras por costes y por valor. En el caso del modelo que se está desarrollando la estructura es por valor, ya que se concentra en la creación de valor del modelo y se busca la personalización del servicio.

Ilustración 5. 15: Módulo de Estructura de Costos



Fuente: www.businessmodelgeneration.com (2011)

A continuación se definen los costos variables y fijos que implica este modelo de negocio. Para definirlos se consideró la propuesta de valor, el desarrollo, diseño e implicaciones del mismo.

Cuadro 5. 10: Descripción de costos fijos y variables

Costos fijos	Costos variables
Alquiler de oficina	Costos de distribución
Sueldos de trabajadores	Comisiones por venta
Servicios básicos	Bonos
Gastos Beneficios de ley	Impuestos
Gastos de oficina	

El presupuesto del modelo de negocio está elaborado por un año (12 meses) y se detalla a continuación:

Tabla 5. 1: Presupuesto anual de Inversión “TECH to GO”

RUBRO	EGRESOS	VALOR	PORCENTAJE
1 Personal		124.313,40	43,8%
2 Activos Fijos		45.500,00	16,0%
Mobiliarios		6.000,00	2,1%
Equipos		6.000,00	2,1%
Sistemas & Paquetes Informáticos		3.500,00	1,2%
Vehículo (Camión)		30.000,00	10,6%
3 Servicios Generales y Mantenimiento		15.840,00	5,6%
Servicio Telefónico		240	0,1%
Internet		720	0,3%
Servicio de Correo		180	0,1%
Transporte Personal		1.200,00	0,4%
Edición, Impresión, Reproducción y Publicidad		1.500,00	0,5%
Difusión y Promoción		1.200,00	0,4%
Otros Servicios Contratados		3.000,00	1,1%
Instalación, Mantenimiento y Reparaciones		3.000,00	1,1%
Capacitaciones		3.000,00	1,1%
Seguro Médico y de Vida		1.800,00	0,6%
4 Suministros y Materiales		7.100,00	2,5%
Combustible y Lubricantes		2.000,00	0,7%
Materiales de Oficina		1.000,00	0,4%
Materiales de Aseo		600	0,2%
Materiales de Impresión y Publicaciones		1.500,00	0,5%
Otros Suministros de Uso y Consumo		2.000,00	0,7%
5 Bienes Muebles no Depreciables		2.500,00	0,9%
Libros y Colecciones		1.500,00	0,5%
Partes y Repuestos		1.000,00	0,4%
6 Esfuerzos de Comercialización		5.500,00	1,9%
Diseño Industrial y Reingeniería Kiosco		2.000,00	0,7%
Diseño Industrial y Reingeniería Adicionales		1.500,00	0,5%
Diseño Industrial y Reingeniería Superficies Interactivas		2.000,00	0,7%
7 Gastos Financieros y Otros		2.150,00	0,8%
Impuestos, Tasas y Contribuciones		200	0,1%
Seguros de Vehículos/ Equipos de Oficina		800	0,3%
Comisiones Bancarias		150	0,1%
Gastos de Constitución de la Empresa		1.000,00	0,4%
8 Imprevistos		2.610,00	0,9%
	TOTAL EGRESOS	284.103,40	100,0%

En el presupuesto presentado en la tabla del presupuesto anual del modelo de negocio se presentan todos los costos y gastos que se contemplan y que permiten que el giro de negocio sea el adecuado.

- **Personal:** En este rubro se contemplan los sueldos de los colaboradores dependientes del giro de la empresa “Tech To Go”, y así se podrán comercializar soluciones tecnológicas aplicadas a la publicidad. Los rubros se detallan en el siguiente cuadro, en el están contemplados los beneficios sociales y los beneficios de ley como el décimo tercera y décimo cuarta remuneración. El 43,59% del presupuesto total va para este rubro, ya que es importante el talento humano para las actividades a realizar.

Cuadro 5. 11: Detalle de la Remuneración de los empleados

ÁREA	CARGO	# EMPLEADOS	SUELDO
MARKETING	DISEÑADORES DE PRODUCTO	1	\$ 840,00
	PROMOTORES/SERVICIO AL CLIENTE	1	\$ 840,00
VENTAS	EJECUTIVOS DE VENTAS	1	\$ 910,00
SERVICIO TÉCNICO	TÉCNICO	1	\$ 770,00
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	CHOFER	1	\$ 700,00
	AUXILIAR DE LOGÍSTICA	2	\$ 560,00
ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR	1	\$ 1.680,00
TOTAL			\$ 75.600,00
DÉCIMO TERCERO Y DECIMO CUARTO ANUAL			\$ 40.284,00
APORTE PATRONAL AL IESS			\$ 8.429,40
TOTAL ANUAL			\$ 124.313,40

- **Elementos de planta, propiedad y equipo (antes activos fijos):** Entre estos elementos que se contempla están los equipos de oficina como las computadoras; los programas informáticos y el mobiliario para amoblar la oficina donde se desarrollarán las actividades del modelo de negocio. (Ver anexo)
- **Servicios generales y mantenimiento:** En este rubro se contemplan los gastos de internet, telefonía, servicios básicos, transporte, capacitaciones, difusión y promoción que aportan para la operación diaria del negocio cumplir los objetivos planteados.

- **Suministros y materiales:** Los contemplados en este rubro son los materiales de oficina, la papelería, los materiales de limpieza. Estos insumos son parte de los recursos para la operatividad diaria.
- **Bienes muebles no depreciables:** este rubro se refiere a los repuestos y piezas de los prototipos tecnológicos que se comercializan en el modelo de negocio “*TECH to GO*”, y se refiere a ser no depreciable ya que estas piezas se reciclan, es decir se reúsan en diferentes prototipos tecnológicos.
- **Esfuerzos de comercialización:** En este ítem se toma en cuenta las reingenierías que se les hace a los prototipos para adaptarlos a los requerimientos del cliente.
- **Gastos financieros y otros:** Estos gastos son valores en los que se incurre para las operaciones bancarias, el pago de impuestos y contribuciones, el pago de seguros y además los costos de creación de la empresa jurídicamente que incluyen honorarios profesionales del abogado y gestión de la creación. (Ver Anexo)

5.11.1 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS

Como se mencionó anteriormente, en este modelo se llevará a cabo una alianza estratégica entre el CTI + Inventio y “*Tech To Go*”, para la comercialización de los productos tecnológicos con un acuerdo del 50% de participación de utilidades netas para cada una de las partes. Además, se presenta el Estado de Resultados y el Flujo de Caja. En éste último, se calcula el TIR y VAN para analizar la rentabilidad del negocio y la sensibilidad del TIR, tomando como referencia las siguientes variables:

Cuadro 5. 12: Variables a trabajar en la sensibilidad

VARIABLES A SENSIBILIZAR	
Crecimiento en Ventas (PIB)	5%
Participación de Utilidades	15%
% Rebates	4%
Impuesto	22%
Inflación	4%
Número de Clientes	16
Consumo Promedio por Cliente	\$ 30,000
% Comisiones	1%
Riesgo País	8%
Costo de Ventas	70%
Aporte al Socio	50%

De primera mano, se muestra el Estado de Resultados, también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias, es un estado financiero donde se muestra detalladamente los ingresos, gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo.

Cuadro 5. 13: Estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		480,000	504,000	529,200	555,660	583,443
Rebates		(19,200)	(20,160)	(21,168)	(22,226)	(23,338)
Costo de Ventas		(336,000)	(352,800)	(370,440)	(388,962)	(408,410)
Utilidad Bruta	-	124,800	131,040	137,592	144,472	151,695
Gastos Administrativos		(93,161)	(96,888)	(100,763)	(104,794)	(108,986)
Gastos de V.		(4,800)	(5,040)	(5,292)	(5,557)	(5,834)
Depreciación		(12,700)	(9,200)	(9,200)	(7,200)	(7,200)
Ut. Antes de Participación	-	14,139	19,912	22,337	26,921	29,675
Participación de Utilidades (15%)		(2,121)	(2,987)	(3,350)	(4,038)	(4,451)
Ut. Antes de Impuestos	-	12,018	16,925	18,986	22,883	25,224
Impuesto (22%)		(3,110)	(4,381)	(4,914)	(5,923)	(6,529)
Ut. Neta	-	8,907	12,545	14,072	16,960	18,695

A continuación, el detalle de cada uno de los rubros presentados en el Estado de Resultados:

- **Ventas:** en el primer año se tiene previsto vender \$480,000. Partiendo del supuesto que se atenderá a 16 clientes anuales, tomando como referencia de consumo \$30,000 (ticket promedio) mensuales apalancado del crecimiento del PIB en el Ecuador (5%) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015) (Ver Anexos).

- **Rebates:** también conocido como descuentos al cliente según la escala de compra. En este caso, se toma de referencia el ticket promedio lo que equivale al reembolso del 4% del monto de compra al cliente.
- **Costo de ventas:** equivalen al 70% de las ventas, lo que indica un margen del 30% aproximadamente.
- **Gastos Administrativos:** equivalentes a los sueldos y salarios de los colaboradores de “Tech To Go”
- **Gastos de Ventas:** representan las comisiones o bonificaciones del ejecutivo de ventas de la empresa comercializadora. En este caso, se toma de referencia el ticket promedio y según la escala corresponde al 1% del ticket.
- **Depreciación:** corresponde a todos los activos fijos que pierden valor en el tiempo. (Ver Anexos)

Los Flujos de Caja son las variaciones de entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado.

Cuadro 5. 14: Flujo de Caja

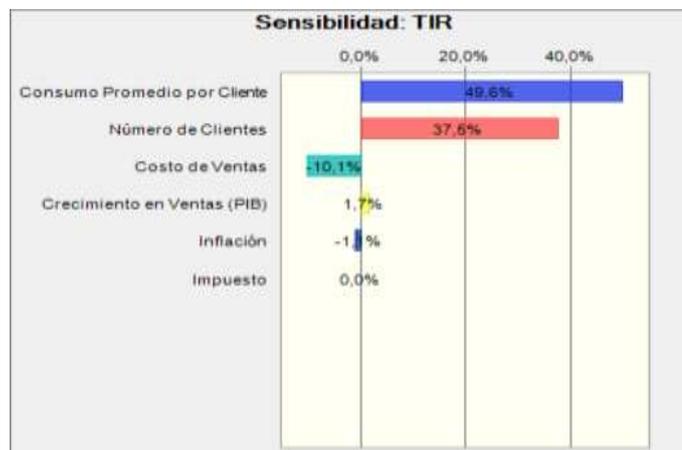
FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial de Caja	50,000	3,500	25,885	43,493	60,627	78,003
Ingresos Operativos		480,000	504,000	529,200	555,660	583,443
Ingresos por Ventas		480,000	504,000	529,200	555,660	583,443
Egresos Operativos		(457,615)	(481,160)	(504,699)	(530,019)	(555,916)
Aporte al Socio		(4,454)	(6,272)	(7,036)	(8,480)	(9,348)
Rebates		(19,200)	(20,160)	(21,168)	(22,226)	(23,338)
Manufactura de Equipos		(336,000)	(352,800)	(370,440)	(388,962)	(408,410)
Sueldos y Salarios		(93,161)	(96,888)	(100,763)	(104,794)	(108,986)
Comisiones		(4,800)	(5,040)	(5,292)	(5,557)	(5,834)
Flujo Operativo	-	22,385	22,840	24,501	25,641	27,527
Ingresos No Operativos	-	-	-	-	-	-
Egresos No Operativos	(1,000)	-	(5,231)	(7,367)	(8,265)	(9,961)
Repartición de Utilidades		-	(2,121)	(2,987)	(3,350)	(4,038)
Impuesto		-	(3,110)	(4,381)	(4,914)	(5,923)
Flujo No Operativo	(1,000)	-	(5,231)	(7,367)	(8,265)	(9,961)
Subtotal Flujo	(1,000)	22,385	17,609	17,133	17,376	17,567
Inversión Inicial / Adicional	(45,500)					
Flujo Neto	(46,500)	22,385	17,609	17,133	17,376	17,567
Saldo Final de Caja	3,500	25,885	43,493	60,627	78,003	95,570

A continuación, se presenta el Flujo de Caja del modelo de negocio y el detalle del análisis de los rubros:

- **Ingresos Operativos:** equivalente a los Ingresos por Ventas.
- **Egresos Operativos:** donde se contempla el aporte al aliado estratégico (50% de las utilidades netas), rebates o bonificaciones al cliente, manufactura de equipos que equivalen costo de ventas debido a que el trabajo realizado es bajo pedido del cliente, por tanto se asegura la venta efectiva de toda la producción. Finalmente, se detalla los sueldos y salarios de la empresa comercializadora y las comisiones para el Ejecutivo de Ventas de la misma.
- **Ingresos No Operativos:** son los que no forman parte del giro del negocio. En este caso no aplica.
- **Egresos Operativos:** en el año cero se invierten \$1,000 por el trámite de Constitución de Empresas y se realiza una inversión inicial de \$45,500. Inicialmente se cuenta con la inversión de \$50,000 por parte de inversionistas ángeles o particulares.
- **Flujo Neto:** la diferencia entre el Flujo Operativo y Flujo No Operativo

Por otro lado, se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) del 30% y un valor actual neto (VAN) de \$21,389.08. La TIR al ser mayor a la Tasa de Descuento cumple con la condición para argumentar que el modelo de negocio es rentable y se justifica con el valor positivo del VAN.

Finalmente, se utilizó el software Crystal Ball para hacer una simulación de la sensibilidad de la TIR. En esta simulación se realizó 1000 pruebas ejecutadas con intervalo de confianza del 95%, analizando 6 variables: Número de clientes, Inflación, Impuestos, Crecimiento de Ventas (%PIB), Costo de Ventas y Consumo promedio por cliente. A continuación el detalle de los resultados:

Ilustración 5. 16: Gráficos de sensibilidad TIR

Fuente: Extracto de ejecución en el programa de Crystall Ball (2014)

En la ilustración anterior, se puede observar que las variables más sensibles que pueden afectar el valor de la TIR son dos: Consumo promedio por cliente y número de clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones de este proyecto están en base a los objetivos específicos presentados al inicio de este trabajo, concluyendo con el objetivo general.

- El modelo de negocio presentado para la comercialización de nuevas herramientas de mercadeo con los prototipos tecnológicos elaborados por el CTI-ESPOL, proponiendo nuevas tendencias de publicidad en el mercado, se lo realizó en base al modelo de CANVAS de los autores Yves Pigneur y Alexander Osterwalder (2011) debido a que la estructura permite el desarrollo de la propuesta de valor y todas las áreas funcionales para lograr el objetivo de comercialización.
- La propuesta de valor consiste en 3 ejes principales: personalización, tecnología al alcance y tiempos de entrega eficientes.
- *“Analizar el entorno de negocio ecuatoriano y sus posibles competidores”*. El entorno de negocio ecuatoriano de acuerdo a la investigación de mercado realizada muestra que existe una oportunidad importante para la comercialización de los prototipos tecnológicos del CTI debido a las variables como:
 - *Políticas*: La expedición de la ley de Comunicación y Medios que fomenta el desarrollo de producción nacional y las restricciones por parte de las políticas públicas mediante el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) en el área de equipos tecnológicos; debido a que la propuesta que se presenta contempla el desarrollo de la tecnología localmente con el CTI-ESPOL como aliado clave.
 - *Económicas*: El mercado de los medios como la Tv ha tenido una contracción del 7% en el 2013 en sus ventas de comerciales y aumento del 15% en vallas en la vía pública. Por otro lado, los consumidores buscan nuevas experiencias publicitarias en las que ellos interactúen y los incentiven a la compra. La propuesta de valor se basa en prototipos tecnológicos que proporcionen nuevas interacciones y experiencias de los usuarios finales y nuevas formas de mostrar sus productos y/o servicios a las empresas.
 - *Sociales*: El presupuesto publicitario en las empresas va aumentando porcentualmente cada año, lo que permite conocer que el mercado valora la publicidad e invierte en ella.

- *Tecnológicas:* Según estudios del INEC sobre las TIC's en el Ecuador (2013), hay un entorno favorable y que va creciendo de manera exponencial y sostenible en todo el país. Lo que significa que el 96,7% de las personas que utiliza internet lo hace frecuentemente. Esto permite conocer que la población ecuatoriana poco a poco comienza a aceptar de manera masiva el uso de nuevas tecnologías.
- *Ambientales:* El uso de estos prototipos en la publicidad BTL podría reducir el uso del material P.O.P (cartón y papel) en las campañas publicitarias, pues estos no utilizan papel o tienen una baja utilización del mismo. Las piezas de los prototipos que los conforman pueden ser reutilizadas en otros prototipos. Por lo que la huella ecológica es menor que una activación publicitaria ATL o BTL tradicional. Sería bueno mencionar el impacto del uso de esta tecnología
- Los posibles competidores del modelo de negocio propuesto son las agencias de publicidad BTL directamente y las agencias ATL indirectamente, pero al ellas no desarrollar directamente este tipo de tecnología, se convertirán en aliadas claves del modelo de negocio ya que se funcionará como proveedores, más no como competidores de las agencias BTL y una oportunidad de mercado para las agencias ATL.
- *“Evaluar nuevas tendencias mundiales tecnológicas publicitarias para adaptarlas al mercado ecuatoriano”*. Se puede observar que gran parte de las agencias BTL se enfocan en brindar a sus clientes (Colgate, Unilever, Kimberly-Clark, etc) experiencias interactivas a través de activaciones o eventos realizados en diferentes localidades o canales (*trade marketing*), con el fin de llegar a los consumidores finales. Además, se encontró una gran oportunidad al observar que la mayoría de estas agencias no emplean estrategias digitales y carecen de acceso a tecnología y esto precisamente es lo que el modelo de negocio propone.
- *“Diferenciar el servicio para liderar en el mercado”*. El modelo de negocio que se presenta se basa en la propuesta de valor que consistirá en proveer directamente tecnología desarrollada localmente a las agencias de publicidad BTL en el Ecuador. El valor agregado de este servicio se concentra en los siguientes puntos:

Personalización del servicio, tecnología desarrollada localmente, precios por debajo de la oferta del mercado actual; y tiempos de entrega reducidos en comparación a los que ofrecen las agencias de publicidad actualmente.

- *“Realizar un análisis económico para determinar la rentabilidad del proyecto”*. Este proyecto muestra que la variación de los costos de la Agencia BTL local frente a los costos de *“Tech to Go”* es del 125%, con esto se demuestra que la empresa comercializadora tiene una gran oportunidad para definir la rentabilidad de los productos tecnológicos y de esta manera plantear el tema de las utilidades, bonos para los ejecutivos de ventas y planes comerciales.

Después de un análisis de todo el proyecto, enfocándose en el desarrollo del modelo de negocio, se detallan las siguientes recomendaciones:

- Verificar que los costos de los prototipos estimados por Inventio no se encuentren subvalorados con los costos actuales del mercado. La fijación de precios es muy importante para definir el tema de rentabilidad.
- Agrupar los productos tecnológicos de Inventio en categorías según el alcance tecnológico de los mismos. De tal forma, que se pueda armar un portafolio condensado de productos, ofreciendo de una manera más didáctica los mismos a los clientes. Al realizar esta categorización de los productos tecnológicos se beneficiará *“Tech To Go”* para tener un panorama claro de la rotación de los mismos.
- Desarrollar planes de comercialización estratégicos para introducir los productos tecnológicos de manera más eficiente a los nichos de mercado. Con el paso del tiempo se entenderá de mejor manera la dinámica del mercado y se podrá potenciar los clientes más rentables.
- Investigar tecnologías y prototipos existentes en el mercado internacional para lograr evaluar el desarrollo local y agregarles valor a las mismas para poder ofrecer productos más atractivos y competitivos en el mercado.

ANEXOS

Anexo 1: Descripción de Gastos de Elementos de planta, propiedad y equipo.

Elementos de planta, propiedad y equipo		
Mobiliarios	20 sillas	\$ 500,00
	5 escritorios	\$ 1.000,00
	Divisiones de cubículos	\$ 1.500,00
	Vitrinas	\$ 1.000,00
	Muebles con repisas	\$ 1.300,00
	Archivadores	\$ 700,00
Equipos	4 computadoras	\$ 6.000,00
Sistemas y paquetes informáticos	Paquete de office	\$ 1.000,00
	Bibliotecas especializadas	\$ 2.500,00
Vehículo	Camión NPR	\$ 30.000,00

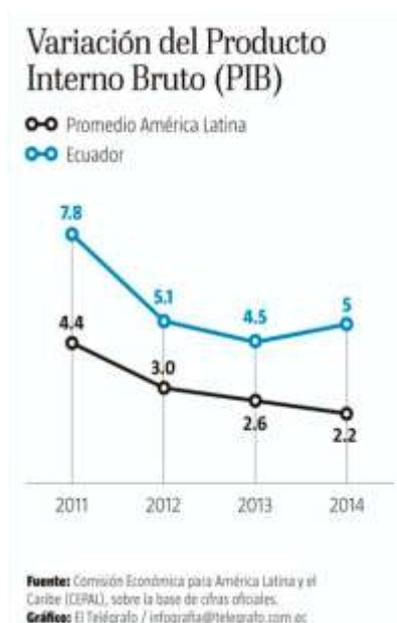
Anexo 2: Descripción de Gastos de Constitución de la empresa

Gastos de Constitución de la Empresa	
Honorarios del abogado	\$ 600,00
Documentos	\$ 300,00
Gestión de la constitución	\$ 100,00

Anexo 3: Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo

ACTIVOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliarios	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Equipos	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	-	-
Sistemas & Paquetes Informáticos	\$ 3,500	-	-	-	-
Vehículo (Camión)	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Total Depreciación	\$ 12,700	\$ 9,200	\$ 9,200	\$ 7,200	\$ 7,200

Anexo 4: PIB en el Ecuador 2014



Fuente: CEPAL (2014)

Anexo 5: Banco Central del Ecuador - Inflación en el Ecuador 2013-2015

FECHA	VALOR
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

REFERENCIAS

- Azuma, R. (1997). *Realidad aumentada*.
- Banco Central del Ecuador. (7 de Marzo de 2015). Obtenido de www.bce.fin.ec
- Bravo, F. (9 de Octubre de 2013). Una falla técnica impidió presentación de mapping de Guayaquil. *Diario El Universo* .
- Cobos, N. (11 de Abril de 2012). Recuperado el Noviembre de 2014, de sitio web de InformaBTL: <http://www.informabtl.com>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (7 de Marzo de 2015). *CEPAL*. Obtenido de www.cepal.org
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2014). *Parque del conocimiento - ESPOL*. Obtenido de sitio web de la Escuela Superior Politécnica del Litoral: www.espol.edu.ec
- Guerrero, A. (Mayo de 2014). Epson dicta taller sobre la técnica mapping en Guayaquil. (B. Salame, Entrevistador)
- Humberto, M. (2012). *Las empresas mexicanas de base tecnológica y sus capacidades de innovación: una propuesta metodológica*. Mexico.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). (2013). *Tecnologías de Información y Comunicaciones*.
- Instituto Peruano de Marketing. (2013). *¿Qué es el marketing BTL?* Obtenido de sitio web del Instituto Peruano de Marketing: www.ipm.com.pe/mktg_btl.htm
- INVENTIO espol e.p. (2013). Recuperado el 2014, de INVENTIO www.inventio.gob.ec
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- López, A. (29 de Octubre de 2014). Obtenido de Managers Magazine Web site: www.managersmagazine.com
- Mauricio, F. G. (2013). *Innovación en modelos de negocios: Metodología Lean Canvas en una Startup de baja tecnológica*. Bogotá.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información. (2014). *Tecnologías de la información y comunicaciones para el desarrollo*.
- Parrales, B. G. (2013). *Diseño, Análisis e Implementación de un Piso interactivo en la entrada del edificio CTI Espol*. Guayaquil.

Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2012). *Business Model Generation*. Amnsterdan: Modderman Drukwerk.

Revert, A. G. (2013). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia .

Sanfeliu Arboix, I. (1997). *La Arquitectura efímera: los componentes efímeros en la arquitectura*. Cataluña: Universitat Politècnica de Catalunya.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Ediecuatorial.

Superintendencia de la Información y Comunicación. (2014). Recuperado el 2014, de SUPERCOM: www.supercom.gob.ec

Universidad de Palermo.(2014). *Universidad de Palermo*. Reucperado el 30 de Septiembre de 2014, de <http://www.fido.palermo.edu>.