

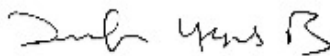
San Andrés Islas, 03 de febrero de 2025.

Asunto: Autorización orden de pago.

Yo **JENNIFER YEPES BRUN**, mayor de edad, con domicilio y residencia en el departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina identificado con cédula de ciudadanía número **40.989.965** expedida en San Andrés, en mi calidad de Presidenta y Representante legal de la CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRÉS con NIT 892400080, entidad ejecutora del proyecto **BPIN 2022000100129**, denominado **“FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN, ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA**, autorizo el pago de:

BENEFICIARIO	CÉDULA / NIT	VALOR A PAGAR	ACTIVIDAD	RUBRO	FECHA PROGRAMADA DE PAGO
CONNECTNOVA	901.515.322-6	\$127.276.000	Actividad POA 3.3	SERVS. TECNOLÓGICOS	28/02/2025

La presente certificación se suscribe el **03 de febrero de 2025**, con número de contrato **No. SAIIN- P-0008- 2024**, Registro Presupuestal No. 525.



JENNIFER YEPES BRUN

**Presidenta y Representante Legal Cámara de
Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina**



CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD
CONNECTNOVA S.A.S.
NIT 901.515.322-6
CR 53 CL 80 198
Tel: (57) 3014393497 - Ext. 0
Barranquilla - Colombia
contabilidad@connectnova.org



Factura electrónica de venta
No. CTN 90

Señores	CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA		
NIT	892.400.080-2	Teléfono	(317) 8939989 - Ext. 000
Dirección	Edificio Cámara de Comercio Avenida Francisco Newball / Piso 1 y 2	Ciudad	San Andrés - Colombia

Fecha y hora Factura	
Generación	06/02/2025, 17:02
Expedición	06/02/2025, 17:02
Vencimiento	06/02/2025

Ítem	Descripción	Cantidad	Vr. Total	Impto. Rete.	Valor Impto.Cargo	Valor Impto.Rete.	Valor Impto.Cargo 2
1	Pago N° 1 equivalente al 40% del valor del contrato	1.00	127,276,000.00	0 %	0.00	0.00	0.00

Total items: 1

Valor en Letras:

Ciento veintisiete millones doscientos setenta y seis mil pesos m/cte

Forma de pago:

Crédito

Medio de pago:

Otro - Crédito - Cuota No. 001 vence el 2025-02-06 por \$ 127,276,000.00

Observaciones:

Transferir a la cuenta de ahorros del banco Davivienda No. 108900107260.

Orden de compra: -

Orden de entrega: - Fecha:

Total Bruto	127,276,000.00
Total a Pagar	127,276,000.00

A esta factura de venta aplican las normas relativas a la letra de cambio (artículo 5 Ley 1231 de 2008). Con esta el Comprador declara haber recibido real y materialmente las mercancías o prestación de servicios descritos en este título - Valor. **Número Autorización Electrónica 18764081613541 aprobado en 20241016 prefijo CTN desde el número 76 al 5000 Vigencia: 12 Meses**
Responsable de IVA - Actividad Económica 7020 Actividades de consultoría de gestión Tarifa 0.007
CUFE: b661407c2512c570e8b6bfe4d6f6dc3b8777c58f6d6ece142b40f70273c51c41286468f6f748142ed71d30d234e4c496

Fabricante Software y Proveedor tecnológico: Sligo SAS - Nit 830.048.145-8, Nombre Software: Sligo Nube, Firma electrónica: ver en el XML

Segundo pago modelo de negocio - Sainnova



Outlook...y hvfx



Sainnova <Sainnova@camarasai.org>



Para: VANESSA BARRIOS

Sáb 08/02/2025 11:03

CC: Adriana Maldonado <direccionsainnova@gmail.com>; y 2 más



Outlook-cfsyhvfx

Descargado



hola Vanessa, espero que estés bien. Te doy el VoBo para la factura que envías.

Atento a cualquier comentario.

SAINNOVA

Jorge Arango Castaño

Gerente de proyecto

317 5103393 (Preferiblemente por WhatsApp)

sainnova@camarasai.org

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS No SAIIN-P-0008- 2024, CELEBRADO ENTRE LA CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA Y CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.

CLASE: PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONTRATANTE: CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES

CONTRATISTA: CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.

Entre los suscritos a saber: por una parte **JENNIFER YEPES BRUN**, identificada con cedula de ciudadanía No 40.989.965 expedida en San Andrés Isla, quien actúa en nombre y representación legal de la **CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA**, identificada con el NIT N° **892.400.080-2**, entidad sin ánimo de lucro legalmente constituida, que en el presente contrato se denominara **LA CÁMARA**, por una parte y, por la otra parte **CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.**, sociedad legalmente constituida, domiciliada en la isla de San Andrés, identificada con el NIT N° 901.515.322-6 y representada legalmente por **NELEY ISABEL PAJARO ALCALA**, identificada con la cedula de ciudadanía 1.123.638.983, y quien para los efectos del presente contrato se denominará **EL CONTRATISTA**, hemos convenido en celebrar un CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES, el cual se regulará por las cláusulas que a continuación se expresan y en general por las disposiciones del Código Civil y Código de Comercio aplicable a la materia de qué trata este contrato:

CONSIDERACIONES:

1. Que, mediante Acuerdo No. 28 del 19 de diciembre de 2022, el Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD) de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) del Sistema General de Regalías (SGR), viabilizó, priorizó y aprobó el proyecto "FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN, ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA", DEL SGR- CTEI", y designó como entidad EJECUTORA del proyecto a la CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA, y la supervisión a Minciencias, entidad aprobada como cooperante del proyecto; a partir de las siguientes consideraciones:
2. Que en Colombia se han orientado las políticas públicas de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) hacia un enfoque regional, entendiendo que las necesidades y capacidades varían entre los diferentes departamentos. Es importante resaltar que, la "descentralización" de estas políticas tiene como objetivo la convergencia entre departamentos, estimulando los más rezagados vía inversión y fortaleciendo los más adelantados por medio de políticas de sostenimiento.
3. Que el Departamento del SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA se ha involucrado en la dinámica nacional, apostando por la CTI como motor del desarrollo económico del departamento".
4. Que, en este sentido, las Bases del Plan de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" establecen en el pacto II. Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad, que, para aumentar la productividad, Colombia debe sofisticar y diversificar su aparato productivo. Así mismo, debe fortalecer la capacidad técnica de las empresas no solo para buscar y seleccionar tecnología, sino también para transferirla y absorberla, así como generar y

adoptar innovación.

5. Que el proyecto: “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN, ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA” BPIN 2022000100129., fue revisado por COLCIENCIAS (hoy MINCIENCIAS), en los términos de la Ley 1530 de 2012, entidad que además de establecer que el objeto se encontraba acorde a las actividades de ciencia, tecnología e innovación, verificó que cumpliera con los requisitos establecidos por la Comisión Rectora para la aprobación de los proyectos por el Órgano Colegiado de Administración y decisión (OCAD) del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación (FCTel).
6. Que, en este sentido, y de conformidad con el artículo 6 de la Ley 1530 de 2012, los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD) son los responsables de definir los proyectos de inversión sometidos a su consideración que se financiarán con recursos del Sistema General de Regalías, así como de viabilizar, priorizar y aprobar la conveniencia y oportunidad de financiarlos, además de designar su ejecutor.
7. Que así mismo, el artículo 26 de la Ley 1530 de 2012, prevé que los OCAD, viabilizarán los proyectos de inversión que serán financiados con cargo a los recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías, con sujeción a las normas, requisitos y procedimientos que se definan para los efectos.
8. Que según lo dispuesto en el artículo 30 de la Ley 1530 de 2012, los programas y proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación de los Departamentos a financiar con los recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, se definen, viabilizan y aprueba por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión, tal como lo prevé el tercer inciso del párrafo segundo del artículo 36 de la Constitución Política.
9. Que el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, antes COLCIENCIAS en su condición de Secretaria Técnica del órgano del Sistema General de Regalías, recibió el proyecto con BPIN 2022000100129 conforme a lo dispuesto en el artículo 10 numeral 2 de la Ley 1530 de 2012, atendiendo el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Comisión Rectora para la aprobación del proyecto por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión.
10. Que la Secretaría Técnica del OCAD del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías mediante comunicación de fecha 25 de abril de 2023 certificó el cumplimiento de los requisitos previos a la ejecución del proyecto “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN, ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA BPIN 2022000100129”.
11. Que teniendo en cuenta lo dispuesto en el párrafo del artículo 30 de la Ley 1942 de 2018, le corresponde a la CAMARA DE COMERCIO del SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA Como entidad ejecutora del proyecto designada por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión realizar las contrataciones que sean requeridas para su desarrollo.
12. Mediante correo electrónico de fecha 13 de septiembre del 2024, la dirección técnica del proyecto, solicitó a la gerencia “...En cumplimiento de las actividades técnicas del proyecto SAINNOVA, se requiere se dé inicio a los Servicios Tecnológicos de MODELO DE NEGOCIO...” y determino que

el alcance del contrato a suscribir sería “...**Alcance:** Desarrollo del Modelo de Negocio, que tendrá como objetivo definir un plan de comercialización de su tecnología con el apoyo de un equipo técnico de consultores y mentores especializados para las 20 empresas de SAINNOVA....”

13. Ahora bien y teniendo en cuenta dentro del proyecto BPIN 2022000100129, para la actividad de MODELO DE NEGOCIO, se estipuló un valor de \$318.190.000,00 y una duración de cinco (05) meses, la cámara de comercio procedió con la revisión del manual de contratación y el listado de proveedores con experiencia en el área y capacidad financiera.
14. Que, para la correcta y satisfactoria ejecución del proyecto “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN, ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA”, se requiere contratar la adquisición de bienes de acuerdo con el presupuesto aprobado en el rubro de SERVICIOS TECNOLÓGICOS, con la Ficha BPIN BPIN 2022000100129 aprobada para el proyecto
15. El 13 de septiembre del 2024, mediante memorando interno de contratación se solicitó formalmente la contratación con el objeto de contratación de una empresa con experiencia en prestar SERVICIOS para el DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, para definir un plan de comercialización de tecnología con el apoyo de un equipo técnico de consultores y mentores especializados para las empresas beneficiarias del proyecto BPIN 2022000100129.
16. La Gerencia del proyecto, inicio los tramites tendientes a realizar la contratación requerida por la dirección técnica del proyecto, encontrando en el listado de proveedores de la Cámara de comercio de San Andrés, Providencia Y Santa Catalina un proveedor con experiencia en SERVICIOS para el DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO y con capacidad financiera.
17. La Gerencia y la Presidencia ejecutiva de la Cámara de comercio deciden en virtud del manual de contratación, del listado de proveedores de la entidad y la experiencia acreditada mediante contratos con el CONTRATANTE, efectuar el siguiente contrato de prestación de servicios con la empresa **CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.**, sociedad legalmente constituida, domiciliada en la isla de San Andrés, identificada con el NIT N° 901.515.322-6 y representada legalmente por **NELEY ISABEL PAJARO ALCALA**, identificada con la cedula de ciudadanía 1.123.638.983, quien cuenta con la experiencia en la prestación de servicios MODELO DE NEGOCIO.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, y en virtud de la autonomía de las partes estas acuerdan celebrar el presente contrato el cual se rige por las siguientes clausulas:

CLÁUSULAS

PRIMERA. OBJETO: EL CONTRATISTA de manera independiente, es decir sin que exista subordinación, utilizando sus propios medios, elementos y herramientas, prestará sus SERVICIOS TECNOLOGICOS correspondiente al DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, en marco del proyecto SAINNOVA para el “Fortalecimiento de capacidades para la gestión, adopción e implementación de procesos de innovación que permitan aumentar la competitividad y productividad de las empresas vinculadas a las apuestas productivas en el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina” con código BPIN 2022000100129 a favor del CONTRATANTE en virtud del presente contrato.

Parágrafo: Alcance del objeto contractual EL CONTRATISTA tendrá a cargo:

- a. Definir un plan de comercialización de su tecnología con el apoyo de un equipo técnico de consultores y mentores especializados.
- b. Deberán desarrollar 20 modelos de negocio, uno para cada empresa del proyecto SAINNOVA que permita introducir efectivamente al mercado el prototipo funcional desarrollado.
- c. Presentar de un plan de plan de trabajo y metodología a desarrollar para llevar a cabo la actividad de Modelo de Negocio y Plan de Comercialización de la Tecnología.
- d. Realizar de veinte (20) informes de perfil de modelo de negocio para cada una de las empresas beneficiarias del proyecto SAINNOVA.
- e. Realizar de un Plan de Comercialización de la tecnología para cada una de las 20 empresas de SAINNOVA.
- f. Asistir a las reuniones que sean necesarias para la realización del desarrollo del modelo de negocio y plan de comercialización con los empresarios, equipo técnico del proyecto, la Cámara de Comercio y demás actores.
- g. Todas las demás actividades inherentes a su rol en el proyecto y todas aquellas labores anexas y complementarias de acuerdo con los directrices y procedimientos adoptados por LA CÁMARA

SEGUNDO TERMINO: El término de La duración del contrato será hasta de **CINCO (05) MESES**, contados a partir de la formalización del contrato, previo al cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento en la plataforma del SECOP II y legalización del mismo.

PARÁGRAFO PRIMERO: Si antes de vencerse el plazo establecido para la ejecución del contrato de prestación de servicios LA CÁMARA decide ampliar el plazo de vencimiento, se suscribirá minuta firmada por las partes, que hará parte integral de este contrato.

PARÁGRAFO SEGUNDO: las partes podrán acordar la terminación del contrato posterior a la entrega material de todos los elementos y la expedición del recibo a satisfacción por parte de la supervisión.

TERCERA. VALOR Y FORMA DE PAGO: El contrato tendrá un valor de TRESCIENTOS DIECIOCHO MILLONES CIENTO NOVENTA MIL PESOS (\$318.190.000) MCTE, el cual será pagado de la siguiente manera:

RELACIÓN DE PAGOS	MONTO	ENTREGABLES
Primer pago equivalente al 30 % del valor del contrato	Por valor de noventa y cinco millones cuatrocientos cincuenta y siete mil pesos MCTE (\$95.457.000) MCTE.	El primer pago se tramitará una vez presentados los preliminares de los planes de comercialización de tecnología y presentación del equipo técnico de consultores y mentores especializados a CONTRATANTE y a la gerencia del proyecto.

Pago N° 1 equivalente al 40% del valor del contrato	Por un valor de ciento veintisiete millones doscientos setenta y seis mil pesos MCTE (\$127.276.000) MCTE.	El segundo pago, con un informe de avance de ejecución de mínimo el 60% de las actividades a realizar según el plan de trabajo y el cronograma de ejecución aprobado por la supervisión.
Pago N° 2 equivalente al 30% del valor del contrato	Por valor de noventa y cinco millones cuatrocientos cincuenta y siete mil pesos MCTE (\$95.457.000) MCTE	El tercer y último pago con un informe de ejecución, correspondiente al cumplimiento del 100% de las actividades contratadas.

PARÁGRAFO. - Condiciones para el pago. Para efectos del pago, **EL CONTRATISTA VENDEDOR** deberá presentar los elementos pactados en el parágrafo de la cláusula primera, debidamente aprobados por el responsable del seguimiento interno del contrato, radicar cuenta de cobro y/o factura equivalente, acompañada de la constancia de pago de aportes a la Seguridad Social, RUT, Certificación Bancaria, documentos de Identificación, entre otros. **LA CÁMARA** enviará esta documentación a MINCIENCIAS de acuerdo a los lineamientos por ellos otorgados y será esta entidad la encargada de procesar y AUTORIZAR ante MINHACIENDA los pagos a través del tesoro nacional. **EL CONTRATISTA** acepta que fue informado de los lineamientos y tiempos de pagos indicados por MINCIENCIAS y que estos pueden ser modificados sin previo aviso por la misma entidad, el cual corresponde **LA CÁMARA** informar oportunamente a **EL CONTRATISTA** para que se hagan los respectivos ajustes cuando aplique.

CUARTA. OBLIGACIONES DE LA CÁMARA: EL CONTRATANTE deberá facilitar AL CONTRATISTA, el acceso a la información que sea necesaria para la ejecución del presente contrato y el cumplimiento de sus actividades sin que exista horario determinado ni dependencia.

QUINTA. OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA: serán obligaciones del CONTRATISTA:

1. Cumplir con el objeto del presente contrato conforme a las cláusulas del mismo.
2. Cumplir con las actividades asignadas en el marco del contrato.
3. Coordinar todas las actividades necesarias para la efectiva ejecución del plan operativo establecido del proyecto "FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN, ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA", DEL SGR-CTEI".
4. Velar por el cumplimiento de todas las obligaciones de LA CÁMARA en el proyecto FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN, ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA", DEL SGR-CTEI" relacionadas con el programa innovación.
5. Cumplir las actividades objeto del proyecto.
6. Facilitar la labor de supervisión brindando información oportuna y permitiendo el acceso a los archivos que la misma considere necesarios para el cabal ejercicio de su labor.

7. Comunicar al Director de Competitividad de LA CÁMARA, responsable del seguimiento interno del contrato, cualquier novedad que afecte el efectivo cumplimiento del objeto del presente contrato.
8. Mantener la reserva profesional según la información que le sea suministrada en desarrollo del objeto contractual.
9. Cumplir con sus obligaciones frente al Sistema de Seguridad Social Integral.
10. Resolver las consultas dentro de los términos establecidos por LA CÁMARA.
11. Cumplir en forma eficiente y oportuna la labor encomendada y aquellas obligaciones que se generen de acuerdo con la naturaleza del servicio, el presente contrato y la Ley, desarrollando su gestión de la mejor forma posible manteniendo en todo momento la buena fe necesaria.
12. Realizar un INFORME FINAL de todas las actividades desarrolladas durante la vigencia del contrato en los casos que aplique bajo instrucción del supervisor del contrato designado por la CAMARA.
13. Las demás obligaciones derivadas de la ley, del presente contrato y del principio de buena fe.

SEXTA. - Entregables. En virtud del desarrollo del objeto contractual y obligaciones del presente contrato, EL CONTRATISTA deberá presentar los siguientes productos:

- Para el primer pago deberá entregar el plan de trabajo y el cronograma de ejecución de actividades.
- Para el segundo pago, un (1) informe de avance de ejecución de mínimo el 60% de las actividades a realizar según el plan de trabajo y el cronograma de ejecución aprobado por la supervisión.
- Para el tercer y último pago, un (1) informe de ejecución, correspondiente al cumplimiento del 100% de las actividades contratadas.

Parágrafos: Estos informes deben estar presentados a través de los formatos y lineamientos operativos, técnicos y financieros establecidos.

SEPTIMA. SUPERVISION DEL CONTRATO: La supervisión del presente contrato será realizada por la Dirección de Competitividad de la Cámara de Comercio de San Andrés en su calidad de contratante o en su defecto en la Presidencia ejecutiva o a quien esta delegue.

El supervisor ejercerá las siguientes funciones:

1. Verificar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del presente contrato en las condiciones pactadas.
2. Verificar con base en los informes presentados por EL CONTRATISTA el cumplimiento del objeto del contrato.
3. Solicitar a EL CONTRATISTA, la información documentos o aclaraciones que considere necesarias en relación con el desarrollo del contrato y un informe final.
4. Realizar los pagos convenidos en la forma establecida en el presente contrato (trimestral).

5. Dirigir a la presidencia de LA CÁMARA la solicitud de terminación anticipada, prórroga, adición o de cualquier otra novedad con el fin de que se adelanten los tramites respectivos.
6. Expedir con base en el informe final que presente EL CONTRATISTA, la certificación de cumplimiento.
7. Participar en la toma de decisiones estratégicas y técnico operativas del contrato a través de su representante al Comité Técnico.
8. Orientar técnica, financiera y conceptualmente, cuando así se requiera, a EL CONTRATISTA para la ejecución de las actividades definidas en el Plan Operativo del Contrato.
9. Establecer y mantener canales de comunicación eficientes con LA CÁMARA.
10. Adelantar los trámites de liquidación de contrato dentro de los cuatro (4) meses siguientes al vencimiento del plazo del contrato.
11. Las demás que por la naturaleza del presente Contrato le correspondan y que garanticen su cabal y oportuna ejecución.

OCTAVA. CLAUSULA PENAL: En caso de que EL CONTRATISTA incumpla una o más de las obligaciones que por medio de este contrato asume, LA CÁMARA queda facultada para dar por terminado el contrato sin necesidad de ninguna clase de requerimientos, así como a exigir el pago del 30% del valor del contrato. Sin perjuicio de la acción de indemnización de perjuicios correspondiente. Esta cláusula pena no extingue ni modifica las demás obligaciones asumidas por las partes.

NOVENA. TERMINACION: El presente contrato terminara por:

- a) Mutuo acuerdo entre las partes
- b) De manera inmediata por incumplimiento del CONTRATISTA de cualquiera de sus obligaciones previamente notificada por escrito dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que ocurrió el incumplimiento.
- c) Cuando se cumpla el término pactado en el presente contrato
- d) Por la ocurrencia de hechos constitutivos de caso fortuito o fuerza mayor o eventos que hagan imposible el cumplimiento del objeto contractual.
- e) Por encontrarse cualquiera de las partes incurso en inhabilidad o incompatibilidad no advertida o sobreviniente.
- f) Por el incumplimiento de las condiciones de ejecución y/o las obligaciones contractuales de alguna de las partes. Para tales efectos, la parte cumplida informará por escrito a la parte incumplida una vez tenga conocimiento del incumplimiento en los términos establecidos en esta causal. La parte incumplida, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de recibo del requerimiento, deberá emitir una respuesta, fundamentando las razones de su desacuerdo, sobre la cual se emitirá

certificación por parte del colaborador de seguimiento interno, en la que conste verificación de los hechos u omisiones constitutivos del (los) mismo(s). Lo anterior, sin perjuicio que la parte cumplida pueda adelantar las acciones pertinentes ante la jurisdicción competente cuando así se requiera.

PARÁGRAFO. Para los efectos de lo contemplado en el inciso c, ninguna de las partes tendrá responsabilidad por el incumplimiento de las obligaciones a su cargo. La parte afectada por un evento de fuerza mayor o caso fortuito deberá comunicar a la otra acerca de la ocurrencia de tal evento dentro de un término no superior a los cinco (5) días hábiles siguientes a su ocurrencia o a su conocimiento; si no lo hiciera, se considerará que estas condiciones no existieron.

DECIMA. - Garantías. Se considera pertinente la exigencia de siguientes garantías, teniendo en cuenta el objeto del contrato a suscribir, atendiendo a la naturaleza del mismo, a la cuantía y la especificidad de las obligaciones que contendría, se requiere de un tercero garante, quien asumiría los posibles riesgos derivados de la ejecución de éste, blindando al CONTRATANTE, respecto de afectaciones por incumplimiento total o parcial, legal o contractual del objeto y/o de los compromisos pactados; Por tal razón se justifica y es necesario los siguientes amparos:

1. CUMPLIMIENTO de las obligaciones derivadas del Contrato con una suma asegurada equivalente al treinta por ciento (30,00%) del valor del contrato y con una vigencia igual a la del Contrato y tres (3) meses más.
2. PAGO DE SALARIOS, PRESTACIONES SOCIALES, INDEMNIZACIONES LABORALES y demás prestaciones de índole laboral del personal dedicado por el proponente para la ejecución del Contrato, con una suma asegurada equivalente al quince por ciento (15,00%) del valor y con una vigencia igual a la del Contrato y tres (3) meses más.
3. CALIDAD DEL SERVICIO prestado de acuerdo con las especificaciones técnicas establecidas en el contrato, con una suma asegurada equivalente al treinta por ciento (30,00%) del valor del contrato y con una vigencia igual a la del contrato y tres (3) meses más.
4. RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL, por un monto de 200 SMMLV y vigencia durante el plazo de ejecución del contrato.

Parágrafo: Las compañías de seguros que otorguen la garantía deberán estar legalmente establecidas en Colombia.

DECIMA PRIMERA. INDEPENDENCIA: EL CONTRATISTA cuenta con absoluta autonomía técnica, financiera y administrativa y no estará sometida a subordinación de carácter laboral con LA CÁMARA, ya que no se trata de un contrato de carácter laboral y por tanto no genera prestaciones sociales a su favor y sus derechos se limitarán de acuerdo con la naturaleza del presente contrato, es decir a exigir las obligaciones de LA CÁMARA y al pago de los honorarios pactados.

DECIMA SEGUNDA. PROHIBICION DE CESION Y SUBCONTRATACION: El presente contrato de prestación de servicios es intuito persona, por lo tanto, no podrá cederse ni en todo, ni en parte sin autorización escrita de LA CÁMARA y EL CONTRATISTA no podrá subcontrata con terceros el objeto mismo, sin previa autorización escrita DE LA CÁMARA, en cuyo caso no podrán realizarse subcontratos de total de objeto y la responsabilidad de EL CONTRATISTA se mantendrá vigente en toda su extensión y asumirá las consecuencias de los errores, morosidad o negligencias de sus subcontratistas los cuales

carecerán de derecho alguno frente a LA CÁMARA.

DECIMA TERCERA. AUDITORIA: Las partes acuerdan que LA CÁMARA podrá en cualquier momento realizar la auditoria necesaria para verificar la ejecución y avances de las obligaciones adquiridas por EL CONTRATISTA VENDEDOR.

DECIMA CUARTA. ACUERDO CONFIDENCIALIDAD: EL CONTRATISTA se compromete a guardar secreto sobre las informaciones confidenciales y los datos de carácter personal de los que tenga conocimiento en el ejercicio de las funciones que le sean encomendadas contractualmente, incluso tras haber finalizado su relación con LA CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA, igualmente el contratista tendrá sumo cuidado para que sus actos o acciones no se tipifiquen en una conducta descrita en la ley 1273 de 2009, como en la ley 1581 de 2012 acorde con el proceso objeto del presente acuerdo. Las partes contratantes podrán utilizar todas las acciones administrativas, civiles y penales para resarcir daños y perjuicios que se puedan ocasionar por el mal manejo de datos personales e información personal o empresarial.

DECIMA QUINTA. COMPROMISORIA: Ambas partes acuerdan que todas las diferencias que ocurran entre ellas con ocasión de la celebración, interpretación, ejecución, liquidación, o terminación de este contrato se resolverán de una manera ágil acudiendo a los métodos alternativos de arreglo directo, conciliación o transición.

DECIMA SEXTA. PERFECCIONAMIENTO, EJECUCION, LIQUIDACION: El presente contrato se considera perfeccionado con la firma de las partes, la suscripción de la respectiva acta de inicio, la liquidación se llevará a cabo dentro de los cuatro meses siguientes a su terminación.

DECIMA SÉPTIMA. DOMICILIO CONTRACTUAL: Para todos los efectos legales el domicilio contractual será la Isla de San Andrés.

DECIMA OCTAVA. INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES: EL CONTRATISTA manifiesta bajo juramento, que no se encuentra incurso en las causales de inhabilidad, prohibiciones o incapacidades para contratar con **LA CÁMARA**, previstas en la Constitución, las leyes, o en el manual de contratación de la entidad. La contravención a lo anterior dará lugar a la terminación unilateral del contrato y a las sanciones de ley. Adicionalmente, declara que su nombre no aparece en el Boletín de Responsables Fiscales, que es publicado por la Contraloría General de la República, ni en el Certificado de Antecedentes Disciplinarios publicado por la Procuraduría General de la Nación.

DECIMA NOVENA: RESPONSABILIDAD DEL CONTRATISTA: Este responderá civil y penalmente tanto por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de este contrato, como por los hechos u omisiones que le fueren imputables y que causen daño o perjuicio a La Cámara, derivados de la celebración y ejecución de este contrato. De igual forma mantendrá indemne a la empresa bajo cualquier perjuicio en contra a tercero de la ejecución del contrato.

VIGESIMA: ACEPTACION DE CONDICIONES: EL CONTRATISTA manifiesta que ha estudiado cuidadosamente el presente contrato y, en consecuencia, renuncia a cualquier reclamación por errónea interpretación del mismo y acepta los requisitos solicitados por la CAMARA. Todos los gastos que demande este contrato para ser legalizados serán por cuenta DEL CONTRATISTA.

VIGESIMA PRIMERA. MODIFICACIONES: Toda modificación del contrato durante su ejecución deber constar por escrito, a través de un acta suscrita por los representantes legales de las partes.

VIGESIMA SEGUNDA. SUSPENSION DEL CONTRATO: La ejecución del presente contrato podrá

suspenderse en los siguientes eventos: 1) por circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito; 2) por mutuo acuerdo. La suspensión se hará constar por escrito en acta motivada, suscrita entre las partes. Se entenderá suspendido el contrato mientras subsistan las causas que dieron origen a la suspensión.

De acuerdo las partes, suscriben el presente contrato en la ciudad de San Andrés Islas, al primer (01) día del mes de noviembre del 2024.

Igualmente, se deja constancia que este contrato se publica en la plataforma de SECOP II.

Identificación del contrato

ID del contrato en SECOP

CO1.PCCNTR.6979305

Versión del contrato

1

Estado de contrato

Firmado

Fecha de generación del estado

15 horas de tiempo transcurrido (1/11/2024 6:08:08 AM(UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

Número del contrato

SAIIN-P-0008- 2024

Objeto del contrato

EL CONTRATISTA de manera independiente, es decir sin que exista subordinación, utilizando sus propios medios, elementos y herramientas, prestará sus SERVICIOS TECNOLOGICOS correspondiente al DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, en marco del proyecto BPIN 2022000100129

Tipo de Contrato

Prestación de servicios

¿Asociado a otro contrato?

☐Sí☒No

Duración del contrato

5 Meses

Fecha de inicio de contrato

*

Fecha de terminación del contrato

31/03/2025 11:59 PM

*

Tiempo adiciones en días

0 días

Liquidación

☐Sí☒No

*

Obligaciones Ambientales

☐Sí☒No

*

Obligaciones pos consumo

☐Sí☒No

*

Reversión

☐Sí☒No

*

Información de la Entidad Estatal contratante

Compradores

Proveedores

CAMARA SAI

★★★★★

0 Recomendación (es)



Información del Proveedor contratista

Compradores

Proveedores

CONNECTNOVA S.A.S.

COLOMBIA, San Andrés

Número de documento 901515322

Cuenta bancaria del proveedor

Proveedor	Nombre del banco	Tipo de cuenta	Número de cuenta
CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.	DAVIVIENDA	Ahorros	108900107260

Aprobación del contrato

Aprobador – Proveedor

Aprobado por: Carolina Paola Castro Suarez

Fecha de aprobación: 1/11/2024 9:06:59 AM ((UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

Aprobador – Entidad Estatal

Aprobado por: JENNIFER YEPES BRUN

Fecha de aprobación: 1/11/2024 9:08:44 PM ((UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

Contrato Firmado:
Contrato en ejecución:

Documentos Tipo

Documentos Tipo	No	Documentos tipo adoptados por la ANCP-CCE en virtud de la Ley 2022 del 2020

Decreto 248 de 2021

¿Debe cumplir con invertir mínimo el 30% de los recursos del presupuesto destinados a comprar alimentos, cumpliendo con lo establecido en la Ley 2046 de 2020, reglamentada por el Decreto 248 de 2021?

☐Sí☒No

El decreto 248 de 2021, obliga a las entidades que manejen recursos públicos, a adquirir alimentos comprados a pequeños productores agropecuarios y/o de la Agricultura Campesina, Familiar o Comunitaria locales y sus organizaciones, mínimo el (30%) del presupuesto destinados a la compra de alimentos

Sentencia T-302 de 2017

Contrato asociado a las órdenes impartidas por la Corte Constitucional en la Sentencia T-302 de 2017

☐Sí☒No

Sentencia que declara el estado de Cosas Inconstitucionales en relación con los derechos de los niños del pueblo Wayúu.

Condiciones ejecución y entrega

Condiciones de entrega:

Como acordado previamente

El contrato puede ser prorrogado

☒Sí☐No

Fecha de notificación de prorrogación

-

Configuración financiera - Configuraciones generales

¿Se requieren emisiones de códigos de autorización?

☐Sí☒No

Configuración financiera - Garantías

¿Solicitud de garantías?

☒Sí☐No

Garantías por lotes, grupos o etapas

☐Sí☒No

Cumplimiento

☒Sí☐No

☒Cumplimiento del contrato

☒% del valor del contrato

10,00

Fecha de vigencia (desde)

2 horas para terminar (1/11/2024 11:59:00 PM(UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

☐Valor de la garantía

Fecha de vigencia (hasta)

30/06/2025 11:59:00 PM ((UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

☒Pago de salarios

☒% del valor del contrato

15,00

Fecha de vigencia (desde)

2 horas para terminar (1/11/2024 11:59:00 PM(UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

☐Valor de la garantía

Fecha de vigencia (hasta)

30/06/2025 11:59:00 PM ((UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

☒Calidad del servicio

☒% del valor del contrato

30,00

Fecha de vigencia (desde)

2 horas para terminar (1/11/2024 11:59:00 PM(UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

☐Valor de la garantía

Fecha de vigencia (hasta)

30/06/2025 11:59:00 PM ((UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

Responsabilidad civil extra contractual

☒Sí☐No

☒No. de SMMLV

200

Fecha límite para entrega de garantías:

2 horas para terminar (1/11/2024 11:59:00 PM(UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

Fecha de entrega de garantías:

2 horas de tiempo transcurrido (1/11/2024 6:20:08 PM(UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

Garantías del proveedor:

Id de la garantía	Justificación	Tipo de garantía	Valor	Emisor	Fecha fin	Estado
CO1.WRT.15546523	Cumplimiento - Cumplimiento del contrato	Contrato de seguro	498.644.200,00 COP	seguros del estado	1/07/2025 ((UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)	Aprobada Detalle
CO1.WRT.15546531	Responsabilidad civil extra contractual	Contrato de seguro	260.000.000,00 COP	seguros del estado	1/04/2025 ((UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)	Aprobada Detalle

Configuración financiera - Pago de anticipos

Definir Plan de Pagos?

☒Sí☐No

¿Pago de anticipos?

☐Sí☒No

Plan de pagos:	Pago	% de facturación prevista	Valor total previsto	Fecha prevista de emisión	
	☐ Pago 001	30	95.457.000,00	-	Editar
	☐ Pago 002	40	127.276.000,00	-	Editar
	☐ Pago 003	30	95.457.000,00	-	Editar
Total: 100%					

Condiciones de facturación y pago

Forma de pago

Abono en cuenta

Plazo de pago de la factura

A definir

Comentarios

Número del Contrato

CO1.PCCNTR.6979305

Proveedor

CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.

Creado por

Agregado en

-

Comentario

Anexos del contrato

Descripción	Nombre	
☐ 03_OCCRE RL.pdf	03_OCCRE RL.pdf	Descargar Detalle
☐ CÁMARA SAI 092024.pdf	CÁMARA SAI 092024.pdf	Descargar Detalle
☐ CÉDULA NELEY PÁJARO (2).pdf	CÉDULA NELEY PÁJARO (2).pdf	Descargar Detalle
☐ CERTIFICADO BANCARIO CONNECTNOVA.pdf	CERTIFICADO BANCARIO CONNECTNOVA.pdf	Descargar Detalle
☐ CERTIFICADO DE APORTES SEPT (1).pdf	CERTIFICADO DE APORTES SEPT (1).pdf	Descargar Detalle
☐ EFFE 2023 FIRMADOS.pdf	EFFE 2023 FIRMADOS.pdf	Descargar Detalle
☐ RENTA 2023 (3).pdf	RENTA 2023 (3).pdf	Descargar Detalle
☐ RUT CONNECTNOVA (1).pdf	RUT CONNECTNOVA (1).pdf	Descargar Detalle
☐ CONTRATO No SAIIN-P-0008-2024 MODELOS DE NEGOCIOS (1).pdf	CONTRATO No SAIIN-P-0008-2024 MODELOS DE NEGOCIOS (1).pdf	Descargar Detalle

Dirección de notificaciones

Dirección de notificaciones

AV FRANCISCO NEWBALL EDICIO CAMARA DE COMERCIO

Ubicación

CO-SAP-88001 - San Andrés

País

COLOMBIA

Departamento

San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Municipio

San Andrés

Dirección

AV FRANCISCO NEWBALL EDICIO CAMARA DE COMERCIO

Código postal

Grados (°)

Minutos (')

Segundos (")

Latitud:

Longitud:

Municipio de ejecución del contrato

ID	Dirección	Ubicación
1	AV NEWBALL EDIFICIO CAMARA DE COMERCIO	COLOMBIA > San Andrés, Providencia y Santa Catalina > San Andrés

1

CO1.PCONTR.6979305

1.1

Incluya el precio como lo indique la Entidad Estatal

Incluya el precio como lo indique la Entidad Estatal

318.190.000,00

Ref. Artículo	Código UNSPSC	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio unitario estimado	Precio unitario	Incluya el precio como lo indique la Entidad Estatal
1	80101500	MODELO DE NEGOCIOS	1,00	UN	95.457.000,00	95.457.000,00	95.457.000,00
2	80101500	MODELO DE NEGOCIOS	1,00	UN	127.276.000,00	127.276.000,00	127.276.000,00
3	80101500	MODELO DE NEGOCIOS	1,00	UN	95.457.000,00	95.457.000,00	95.457.000,00

Configuraciones de documentos del proveedor

Plazo máximo para el proveedor entregar los documentos de adjudicación: 2 horas para terminar

(1/11/2024 11:59:00 PM(UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

Fecha de entrega de documentos del proveedor:

12 horas de tiempo transcurrido (1/11/2024 9:06:58 AM(UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)

Documentos del contrato

Descripción	Nombre del documento	Detalle
☐ CONTRATO No SAIIN-P-0008-2024 MODELOS DE NEGOCIOS (1).pdf	CONTRATO No SAIIN-P-0008-2024 MODELOS DE NEGOCIOS (1).pdf	(detalle)

Asignaciones para el seguimiento

Ordenador del Gasto

JENNIFER YEPES BRUN

Tipo de documento

Cédula de Ciudadanía Número de documento 40.989.965

Guardar y notificar

Supervisor

ADRIANA MILENA MALC

Tipo de documento

Cédula de Ciudadanía Número de documento 32879167

Guardar y notificar

Asignaciones Ordenador del pago

Ordenador del pago

Tipo de documento

Número de documento

Guardar y notificar

Agregar usuario

Histórico de asignaciones

Posición	Nombre	Fecha de seguimiento	Cambiado por
No existen resultados que cumplan con los criterios de búsqueda especificados			

Información presupuestal

Proyecto del Plan Marco para la Implementación del Acuerdo de Paz o asociado al Acuerdo de

Paz

☐ Si☒ No *

Gasto Posconflicto como aquel relacionado con el Plan Marco de Implementación (CONPES 3932) derivado de intervenciones en cumplimiento del Acuerdo.

Destinación del gasto

Inversión

Fuente de los recursos:

Presupuesto General de la Nación - PGN

☐ Si☒ No *

Sistema General de Participaciones - SGP

☐ Si☒ No *

Sistema General de Regalías - SGR

☒ Si☐ No *

Recursos Propios (Alcaldías y Gobernaciones)

☐ Si☒ No *

Recursos de Crédito

☐ Si☒ No *

Otros Recursos (Especie, Privados, Cooperación, Propios Entidades Autónomas)

☐ Si☒ No *

Total

318.190.000

Valor

Validación Código BPIN

Sistema de Presupuesto y Giro de Regalías (Recuerde que es necesario agregar al menos un CDP si es el caso)

Entidad Estatal registrada en el SIIF

☐ Si☒ No

CDP/Vigencias Futuras (Recuerde que es necesario agregar al menos un CDP o una AVF Extraordinaria si es el caso)

Saldo de CDP

Saldo de vigencias futuras

Saldo total a comprometer

0 COP

Última consulta a SIIF

Fecha de consulta SIIF

-

Compromiso presupuestal de gastos

Código compromiso	Tipo	Fecha compromiso	Estado compromiso	Valor compromiso AVF/CDP	Monto por consumir	Monto presupuestal a liberar	Código Posición de Gasto	Consulta Ejecución
No existen resultados que cumplan con los criterios de búsqueda especificados								

 CÁMARA DE COMERCIO SAN ANDRÉS PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	ACTA DE INICIO	Código: AD- F-043 Versión: 002 Fecha: 22/01/2020 Página 1 de 1

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS No. SAIIN-P-008-2024

CONTRATANTE: CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA.

CONTRATISTA: CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.

OBJETO: EL CONTRATISTA de manera independiente, es decir sin que exista subordinación, utilizando sus propios medios, elementos y herramientas, prestará sus SERVICIOS TECNOLOGICOS correspondiente al DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, en marco del proyecto SAINNOVA para el “Fortalecimiento de capacidades para la gestión, adopción e implementación de procesos de innovación que permitan aumentar la competitividad y productividad de las empresas vinculadas a las apuestas productivas en el Departamento de San Andrés, Providencia

VALOR: \$318.190.000 (TRESCIENTOS DIECIOCHO MILLONES CIENTO NOVENTA MIL PESOS)

FECHA DE INICIO: Noviembre 01 de 2024

FECHA DE FINALIZACION: Marzo 31 de 2025

En San Andres, Islas a los (01) días del mes de Noviembre de 2024, conforme a lo dispuesto en el contrato No. SAIIN-P-0008-2024 de 2024, acordaron dar inicio al objeto contractual, el señor, **JORGE ARANGO CASTAÑO, GERENTE ADMINISTRATIVOS**, en su calidad de Supervisor del presente contrato y la contratista **NELEY ISABEL PAJARO ALCALA** con cédula de ciudadanía 1.123.638.983 de San Andrés en representación legal de la empresa **CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.**, identificado con cedula de NNIT número 901.515.322-6 de San Andrés Isla, en su calidad de contratista, para desarrollar la actividad **MODELO DE NEGOCIOS**.

En constancia se firma por los intervinientes;


JORGE ARANGO CASTAÑO
Supervisor de Contrato


NELEY ISABEL PAJARO ALCALA
Contratista



NIT. 860.009.578-6

POLIZA DE SEGURO DE CUMPLIMIENTO PARTICULAR

PARTICULAR

CIUDAD DE EXPEDICIÓN BARRANQUILLA			SUCURSAL BARRANQUILLA			COD.SUC 85	NO.PÓLIZA 85-45-101082504	ANEXO 0
FECHA EXPEDICIÓN DÍA MES AÑO	VIGENCIA DESDE DÍA MES AÑO			A LAS HORAS	VIGENCIA HASTA DÍA MES AÑO	A LAS HORAS	TIPO MOVIMIENTO	
01 11 2024	01 11 2024			00:00	01 07 2025	23:59	EMISION ORIGINAL	

DATOS DEL TOMADOR / GARANTIZADO

NOMBRE O RAZON SOCIAL CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS	IDENTIFICACIÓN NIT: 901.515.322-6
DIRECCIÓN: AV FRANCISCO NEWBA NRO. 1 - 2	CIUDAD: SAN ANDRES (I), SAN ANDRES TELÉFONO: 3043569477

DATOS DEL ASEGURADO / BENEFICIARIO

ASEGURADO / BENEFICIARIO: CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	IDENTIFICACIÓN NIT: 892.400.080-2
DIRECCIÓN: AV. FCO. NEWBALL 4A-20 PISO 2 EDF. CAMARA DE COMERCIO	CIUDAD: SAN ANDRES (I), SAN ANDRES TELÉFONO 5123803

ADICIONAL:

OBJETO DEL SEGURO

CON SUJECCIÓN A LAS CONDICIONES GENERALES DE LA PÓLIZA QUE SE ANEXAN E-CU-002A REDIS FEBRERO 2013, QUE FORMAN PARTE INTEGRANTE DE LA MISMA Y QUE EL ASEGURADO Y EL TOMADOR DECLARAN HABER RECIBIDO Y HASTA EL LÍMITE DE VALOR ASEGURADO SEÑALADO EN CADA AMPARO, SEGUROS DEL ESTADO S.A., GARANTIZA:

GARANTIZAR EL PAGO DE LOS PERJUICIOS DERIVADOS DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CONTENIDAS EN EL CONTRATO No.SAIN-P-0008- 2024 CUYO OBJETO ES EL CONTRATISTA DE MANERA INDEPENDIENTE, ES DECIR SIN QUE EXISTA SUBORDINACION, UTILIZANDO SUS PROPIOS MEDIOS, ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS, PRESTARA SUS SERVICIOS TECNOLOGICOS CORRESPONDIENTE AL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, EN MARCO DEL PROYECTO SAINNOVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTION, ADOPCION E IMPLEMENTACION DE PROCESOS DE INNOVACION QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA CON CODIGO BPIN 2022000100129 A FAVOR DEL CONTRATANTE EN VIRTUD DEL PRESENTE CONTRATO.

AMPAROS

RIESGO: PRESTACION DE SERVICIOS

AMPAROS	VIGENCIA DESDE	VIGENCIA HASTA	SUMA ASEG/ACTUAL
CUMPLIMIENTO	01/11/2024	01/07/2025	\$95,457,000.00
SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES	01/11/2024	01/07/2025	\$47,728,500.00
CALIDAD DEL SERVICIO	01/11/2024	01/07/2025	\$95,457,000.00

ACLARACIONES

VALOR PRIMA NETA	GASTOS EXPEDICIÓN	IVA	TOTAL A PAGAR	VALOR ASEGURADO TOTAL	PLAN DE PAGO
\$ ****316,446.00	\$ *****8,000.00	\$ *****61,644.00	\$ *****386,091.00	\$ *****238,642,500.00	CONTADO

INTERMEDIARIO			DISTRIBUCION COASEGURO		
NOMBRE	CLAVE	% DE PART.	NOMBRE COMPAÑIA	% PART.	VALOR ASEGURADO
ANGARITA SEGUROS E&A LTDA	205123	100.00			

QUEDA EXPRESAMENTE CONVENIDO QUE LAS OBLIGACIONES DE SEGUROS DEL ESTADO S.A. SE REFIERE UNICAMENTE AL OBJETO Y OBSERVACIONES DE LA(S) GARANTIA(S) QUE SE ESPECIFICAN EN ESTE CUADRO.

NOTA: SEGUROS DE ESTADO S.A SE RESERVA EL DERECHO DE REVISAR Y HACER ACOMPAÑAMIENTO AL RIESGO ASUMIDO DURANTE LA VIGENCIA DE LA PRESENTE PÓLIZA, POR LO TANTO EL ASEGURADOR COMO EL TOMADOR, PRESTARAN SU COLABORACIÓN

85-45-101082504

FIRMA AUTORIZADA: Jose Luis Ojeda - Vicepresidente de Fianzas



FIRMA TOMADOR



NIT. 860.009.578-6

POLIZA DE SEGURO DE CUMPLIMIENTO PARTICULAR

PARTICULAR

CIUDAD DE EXPEDICIÓN BARRANQUILLA			SUCURSAL BARRANQUILLA			COD.SUC 85	NO.PÓLIZA 85-45-101082504	ANEXO 0
FECHA EXPEDICIÓN DÍA MES AÑO	VIGENCIA DESDE DÍA MES AÑO		A LAS HORAS	VIGENCIA HASTA DÍA MES AÑO		A LAS HORAS	TIPO MOVIMIENTO	
01 11 2024	01 11 2024		00:00	01 07 2025		23:59	EMISION ORIGINAL	

DATOS DEL TOMADOR / GARANTIZADO

NOMBRE O RAZON SOCIAL CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS	IDENTIFICACIÓN NIT: 901.515.322-6
DIRECCIÓN: AV FRANCISCO NEWBA NRO. 1 - 2	CIUDAD: SAN ANDRES (I), SAN ANDRES TELÉFONO: 3043569477

DATOS DEL ASEGURADO / BENEFICIARIO

ASEGURADO / BENEFICIARIO: CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	IDENTIFICACIÓN NIT: 892.400.080-2
DIRECCIÓN: AV. FCO. NEWBALL 4A-20 PISO 2 EDF. CAMARA DE COMERCIO	CIUDAD: SAN ANDRES (I), SAN ANDRES TELÉFONO 5123803
ADICIONAL:	



PAGINA WEB



CORRESPONSALES BANCARIOS



Pagos con convenio *No aplica para transferencias



Banco de Bogotá



Seguros del Estado S.A Cuenta Corriente 008465445

Grupo Bancolombia



Seguros del Estado S.A Cuenta Convenio 47189

VALOR PRIMA NETA \$ *****316,446.00	GASTOS EXPEDICIÓN \$ *****8,000.00	IVA \$ *****61,644.00	TOTAL A PAGAR \$ *****386,091.00	VALOR ASEGURADO TOTAL \$ *****238,642,500.00	PLAN DE PAGO CONTADO
INTERMEDIARIO			DISTRIBUCION COASEGURO		
NOMBRE	CLAVE	% DE PART.	NOMBRE COMPAÑIA	% PART.	VALOR ASEGURADO
ANGARITA SEGUROS E&A LTDA	205123	100.00			

QUEDA EXPRESAMENTE CONVENIDO QUE LAS OBLIGACIONES DE SEGUROS DEL ESTADO S.A. SE REFIERE UNICAMENTE AL OBJETO Y OBSERVACIONES DE LA(S) GARANTIA(S) QUE SE ESPECIFICAN EN ESTE CUADRO.

NOTA: SEGUROS DE ESTADO S.A SE RESERVA EL DERECHO DE REVISAR Y HACER ACOMPAÑAMIENTO AL RIESGO ASUMIDO DURANTE LA VIGENCIA DE LA PRESENTE PÓLIZA, POR LO TANTO EL ASEGURADOR COMO EL TOMADOR, PRESTARAN SU COLABORACIÓN PARA EFECTOS DE NOTIFICACIONES LA DIRECCIÓN DE SEGUROS DEL ESTADO S.A. ES CARRERA 58 NO. 70-136 - TELEFONO: 3681078 - BARRANQUILLA

FORMA DE PAGO

BANCO	CHEQUE No.	VALOR

EFFECTIVO	
CHEQUE	
TOTAL \$	



(415) 7709998021167 (8020) 11013609738536 (3900) 000000386091 (96) 20251101

REFERENCIA
PAGO:
1101360973853-6

COPIA PARA PAGO EN BANCOS NO NEGOCIABLE

Pago PSE**Resultado de su transacción****Estado**
Aprobado**Valor del pago**
\$ 386.091,00**Número de aprobación**
00141015**Motivo**
Transaccion de pago**Fecha del pago**
01/11/2024**Referencia 1**
1645593371**Hora del pago**
04:16 PM**Referencia 2**
NIT**Número de producto origen**
*****7260**Referencia 3**
8600095786**Destino del pago**
SEGUROS DEL ESTADO S.A.**Código único CUS**
1021141015



Transacción Aprobada

Método de pago



Cuentas débito ahorro y corriente
(PSE)

Total pagado
\$386.091,00

Banco
BANCO DAVIVIEND
A

Autorización / CUS
1021141015

Fecha de transacción
2024-11-01 16:13:35

Recibo
1645593371

Dirección IP
190.131.200.226

Código Respuesta
00

El comprobante será enviado a
contabilidad@connectnova.org

Total pagado

S165662382-T103

\$386.091,00 COP

Transaccion de pago



Detalle del pago



Referencia

274291

Fecha de solicitud

2024-11-01 16:13:11



El proceso ha finalizado hace menos de
un minuto



Obtén ayuda en
edna.hernandez@segurosdelestado.com

Hecho por  placetopay
by evertec

Expedido en	Sucursal	Código Sucursal	Fecha de Pago	Clave	Intermediario
BOGOTA, D.C.	OFICINA PRINCIPAL	1	01/11/2024	205123	ANGARITA SEGUROS E&A LTDA
Tomador: CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS					NIT/CC 901515322
Suma de: TRESCIENTOS OCHENTA Y SEIS MIL NOVENTA Y UN PESOS M/CTE.*****					
Pagador: CONNECTNOVA SAS					NIT/CC 9015153226
Por concepto de: APLICACION PORTAL DE RECAUDOS #558254711					
Suc-Ramo-Póliza-Endoso-Cuota	Prima	Gasto	IVA	Runt	Valor
85-BARRANQUILLA-45-CU. PARTICULAR.-101082504-0-1	\$316.446,50	\$8.000,00	\$61.644,84	\$0,00	\$386.091,34
Otros conceptos de pago					Valor
CUENTA PUENTE INTERSUCURSALES					\$386.091,00
APROVECHAMIENTOS					\$-0,34
Forma de pago					
AHORRO				Ahorro:	\$386.091,00
				Corriente:	\$0,00
				Tarjeta:	\$0,00
				Otro:	\$0,00
Transacción: 16712323				Total:	\$386.091,00
				Cajero:	PAGUESTADO



**SEGUROS
DEL
ESTADO S.A.**

NIT. 860.009.578-6

CLAUSULADO GENERAL DE LA PÓLIZA DE SEGURO DE CUMPLIMIENTO EN FAVOR DE PARTICULARES

I AMPAROS

SEGUROS DEL ESTADO S.A., EN ADELANTE DENOMINADA **SEGURESTADO**, OTORGA AL ASEGURADO LOS AMPAROS MENCIONADOS EN LA CARÁTULA DE LA PRESENTE PÓLIZA, CON SUJECCIÓN, EN SU ALCANCE Y CONTENIDO Y SIN EXCEDER EL VALOR ASEGURADO, A LAS DEFINICIONES QUE A CONTINUACIÓN SE ESTIPULAN.

1.1. AMPARO DE SERIEDAD DE LA OFERTA

ESTE AMPARO CUBRE AL ASEGURADO POR LOS PERJUICIOS DIRECTOS CAUSADOS POR EL TOMADOR/GARANTIZADO, COMO CONSECUENCIA DEL INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN DE SUSCRIBIR EL CONTRATO OBJETO DE LA LICITACIÓN, CONCURSO, CONVOCATORIA O INVITACIÓN, EN LOS TÉRMINOS DE LA PROPUESTA Y CONDICIONES QUE DIERON FUNDAMENTO A LA ADJUDICACIÓN. ESTE AMPARO NO SE EXTIENDE A CUBRIR NINGÚN TIPO DE SANCIÓN.

1.2. AMPARO DE ANTICIPO

ESTE AMPARO CUBRE AL ASEGURADO, POR LOS PERJUICIOS ECONÓMICOS SUFRIDOS CON OCASIÓN DE LA FALTA DE AMORTIZACIÓN, EL MAL USO O LA APROPIACIÓN INDEBIDA QUE EL TOMADOR/GARANTIZADO HAGA DE LOS DINEROS O BIENES QUE SE LE HAYAN ENTREGADO EN CALIDAD DE ANTICIPO, PARA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO.

EL PRESENTE AMPARO NO CUBRE ANTICIPOS QUE HAYAN SIDO ENTREGADOS EN EFECTIVO O POR MEDIOS DIFERENTES AL CHEQUE O A TRANSFERENCIAS BANCARIAS ELECTRÓNICAS DE DINERO.

ESTE AMPARO NO SE EXTIENDE A CUBRIR EL USO DE LOS DINEROS ENTREGADOS COMO PAGO ANTICIPADO AL TOMADOR/GARANTIZADO.

1.3. AMPARO DE PAGO ANTICIPADO

ESTE AMPARO CUBRE AL ASEGURADO POR LOS PERJUICIOS DERIVADOS POR EL NO REINTEGRO A ÉSTE, POR PARTE DEL TOMADOR/GARANTIZADO, DEL DINERO ENTREGADO A TÍTULO DE PAGO ANTICIPADO, NO EJECUTADO EN EL DESARROLLO DEL OBJETO CONTRACTUAL.

EL PRESENTE AMPARO NO CUBRE PAGOS ANTICIPADOS QUE HAYAN SIDO ENTREGADOS EN EFECTIVO O POR MEDIOS DIFERENTES AL CHEQUE O A TRANSFERENCIAS BANCARIAS ELECTRÓNICAS DE DINERO.

1.4. AMPARO DE CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO

ESTE AMPARO CUBRE AL ASEGURADO POR LOS PERJUICIOS DIRECTOS DERIVADOS DEL INCUMPLIMIENTO IMPUTABLE AL TOMADOR/GARANTIZADO DE LAS OBLIGACIONES EMANADAS DEL CONTRATO GARANTIZADO.

1.5. AMPARO DE PAGO DE SALARIOS, PRESTACIONES SOCIALES E INDEMNIZACIONES DE NATURALEZA LABORAL.

ESTE AMPARO CUBRE AL ASEGURADO POR EL INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DE CARÁCTER LABORAL A CARGO DEL TOMADOR/GARANTIZADO CON SUS TRABAJADORES, RELACIONADAS CON EL PERSONAL VINCULADO MEDIANTE CONTRATO DE TRABAJO PARA PARTICIPAR EN LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO GARANTIZADO Y SOBRE LAS CUALES SEA SOLIDARIAMENTE RESPONSABLE EL ASEGURADO.

ESTE AMPARO NO SE EXTIENDE A CUBRIR AL PERSONAL DE LOS SUBCONTRATISTAS O A AQUELLAS PERSONAS VINCULADAS AL TOMADOR/GARANTIZADO BAJO MODALIDADES DIFERENTES AL CONTRATO DE TRABAJO, NI CUBRE EL PAGO DE OBLIGACIONES ANTE LAS ENTIDADES DE LA SEGURIDAD SOCIAL NI OBLIGACIONES PARAFISCALES.

1.6. AMPARO DE ESTABILIDAD DE LA OBRA

ESTE AMPARO CUBRE AL ASEGURADO A PARTIR DE LA ENTREGA A SATISFACCIÓN DE LA OBRA CONTRATADA, EN CONDICIONES NORMALES DE USO Y MANTENIMIENTO, POR LOS PERJUICIOS DERIVADOS DE LOS DAÑOS DE LA MISMA IMPUTABLES AL TOMADOR/GARANTIZADO.

1.7. AMPARO DE CALIDAD Y CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS O ELEMENTOS SUMINISTRADOS

ESTE AMPARO CUBRE AL ASEGURADO POR LOS PERJUICIOS IMPUTABLES AL TOMADOR/GARANTIZADO DERIVADOS DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO ENTREGADO O LAS EXIGIDAS EN EL CONTRATO. ESTE AMPARO OPERA EN EXCESO DE LA GARANTÍA OTORGADA POR LOS FABRICANTES EN CASO DE TENERLA.

1.8. AMPARO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

ESTE AMPARO CUBRE AL ASEGURADO POR LOS PERJUICIOS IMPUTABLES AL TOMADOR/GARANTIZADO, DERIVADOS DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES FIJADAS EN EL CONTRATO O EN LAS NORMAS TÉCNICAS BÁSICAS RELACIONADAS CON EL SERVICIO CONTRATADO. ESTE AMPARO SOLAMENTE OPERARÁ CON POSTERIORIDAD A LA FINALIZACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO OBJETO DEL CONTRATO.

1.9. AMPARO DE PROVISIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS

ESTE AMPARO DE PROVISIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS CUBRE AL ASEGURADO POR LOS PERJUICIOS DERIVADOS DEL INCUMPLIMIENTO IMPUTABLE AL TOMADOR/GARANTIZADO DE LAS OBLIGACIONES DE SUMINISTRO DE REPUESTOS Y ACCESORIOS PREVISTO EN EL CONTRATO.

2. EXCLUSIONES

LOS AMPAROS PREVISTOS EN LA PRESENTE PÓLIZA NO SE EXTIENDEN A CUBRIR LOS PERJUICIOS DERIVADOS DE:

2.1 FUERZA MAYOR O CASO FORTUITO.

2.2 DAÑOS CAUSADOS POR EL TOMADOR/GARANTIZADO A LOS BIENES O AL PERSONAL DE EL ASEGURA-

DO O A PERSONAS DISTINTAS DE ÉSTE, OCURRIDOS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO, NI LOS DERIVADOS DE LA RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRA-CONTRACTUAL DEL TOMADOR/GARANTIZADO.

2.3 EL INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN DEL TOMADOR/GARANTIZADO DE CONTRATAR OTROS SEGUROS.

2.4 EL USO INDEBIDO O INADECUADO O LA FALTA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO A QUE ESTÉ OBLIGADO EL ASEGURADO SOBRE LOS BIENES U OBRAS RELACIONADAS CON EL CONTRATO.

2.5 EL DEMÉRITO O DETERIORO NORMAL QUE SUFRAN LOS OBJETOS O BIENES COMO CONSECUENCIA DEL TRANSCURSO DEL TIEMPO.

2.6 EL INCUMPLIMIENTO DEL TOMADOR/GARANTIZADO EN EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES DERIVADAS DE CONVENCIONES COLECTIVAS, PACTOS COLECTIVOS, CONTRATOS SINDICALES Y CUALQUIER OTRA OBLIGACIÓN DE TIPO EXTRALEGAL PACTADA ENTRE EL TRABAJADOR Y EL EMPLEADOR, A MENOS QUE ÉSTAS SEAN ACEPTADAS EXPRESAMENTE POR SEGURESTADO, LO CUAL CONSTARÁ EN LA CARÁTULA DE LA PÓLIZA O DE SUS ANEXOS.

2.7 SANCIONES PECUNIARIAS O ECONÓMICAS IMPUESTAS AL TOMADOR/GARANTIZADO, TALES COMO MULTAS O CLAUSULAS PENALES.

2.8 EL LUCRO CESANTE Y LOS PERJUICIOS EXTRAPATRIMONIALES.

2.9 EL INCUMPLIMIENTO DE LA CLÁUSULA DE INDEMNIDAD DEL CONTRATO GARANTIZADO.

3. VIGENCIA

LA VIGENCIA DE LOS AMPAROS OTORGADOS POR LA PRESENTE PÓLIZA SE HARÁ CONSTAR EN LA CARÁTULA DE LA MISMA O MEDIANTE ANEXOS.

LA VIGENCIA PODRÁ SER PRORROGADA A SOLICITUD DEL TOMADOR/GARANTIZADO.

4. IRREVOCABILIDAD

LA PRESENTE PÓLIZA NO PODRÁ SER REVOCADA POR LAS PARTES INTEGRANTES DEL CONTRATO DE SEGURO.

5. LÍMITE DE RESPONSABILIDAD DE SEGURESTADO

EL LÍMITE DE RESPONSABILIDAD DE SEGURESTADO EN VIRTUD DE LOS AMPAROS OTORGADOS EN LA PRESENTE PÓLIZA, SERÁ EL FIJADO EN LA CARÁTULA DE LA PÓLIZA PARA CADA UNO DE ELLOS. EL VALOR ASEGURADO DE LA PRESENTE PÓLIZA NO SE RESTABLECERÁ AUTOMÁTICAMENTE EN NINGÚN CASO.

6. PAGO DEL SINIESTRO

LA INDEMNIZACIÓN PODRÁ SER PAGADA EN DINERO, O MEDIANTE LA REPOSICIÓN, REPARACIÓN O CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES GARANTIZADAS, A OPCIÓN DE SEGURESTADO.

7. REDUCCIÓN DE LA INDEMNIZACIÓN

LA INDEMNIZACIÓN A QUE TIENE DERECHO EL ASEGURADO, EN VIRTUD DE LA EFECTIVIDAD DEL PRESENTE SEGURO, SE REDUCIRÁ EN EL MISMO MONTO EN QUE OPERE UNA COMPENSACIÓN DE DEUDAS ENTRE EL TOMADOR/GARANTIZADO Y EL ASEGURADO EN LOS TÉRMINOS DE LEY.

TAMBIÉN SE REDUCIRÁ LA INDEMNIZACIÓN SOLICITADA, SI EL ASEGURADO OBTIENE POR CUALQUIER MEDIO, UN RESARCIMIENTO TOTAL O PARCIAL DE LOS PERJUICIOS RECLAMADOS.

8. SUBROGACIÓN

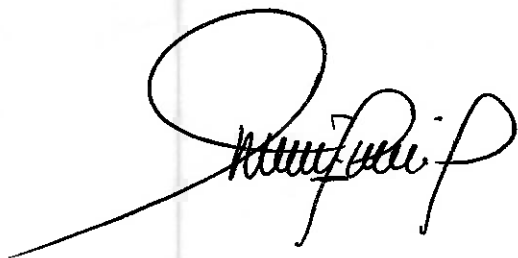
EN VIRTUD DEL PAGO DE LA INDEMNIZACIÓN, SEGURESTADO SE SUBROGARÁ HASTA CONCURRENCIA DE SU IMPORTE, EN TODOS LOS DERECHOS QUE EL ASEGURADO TENGA CONTRA EL TOMADOR/GARANTIZADO COMO RESPONSABLE DEL SINIESTRO.

EN TAL SENTIDO, EL ASEGURADO SE OBLIGA A REALIZAR TODO LO QUE ESTÉ A SU ALCANCE PARA PERMITIRLE A SEGURESTADO EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DERIVADOS DE LA SUBROGACIÓN. LO ANTERIOR INCLUYE LA INTERVENCIÓN OPORTUNA EN PROCESOS JUDICIALES O CONCURSALES QUE SE PUEDAN ADELANTAR RESPECTO DEL TOMADOR/GARANTIZADO.

EL INCUMPLIMIENTO DE ESTA OBLIGACIÓN, DARÁ LUGAR A LA REDUCCIÓN DE LA INDEMNIZACIÓN, POR EL VALOR DE LOS PERJUICIOS CON ELLO SE LE CAUSEN A SEGURESTADO.

9. COASEGURO

EN CASO DE EXISTIR COASEGURO, LAS OBLIGACIONES DE LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS QUE PARTICIPAN EN ÉL, NO SON SOLIDARIAS Y LA INDEMNIZACIÓN A QUE HAYA LUGAR SE DISTRIBUIRÁ ENTRE LOS ASEGURADORES EN PROPORCIÓN A SU PARTICIPACIÓN, LA CUAL SE ESTABLECERÁ EN LA PÓLIZA DE LA ASEGURADORA LÍDER.

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rafael' or similar, with a long horizontal stroke extending to the left.



NIT. 860.009.578-6

POLIZA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL DERIVADA DE CUMPLIMIENTO

RCE CONTRATOS

CIUDAD DE EXPEDICIÓN BARRANQUILLA			SUCURSAL BARRANQUILLA			COD.SUC 85		NO.PÓLIZA 85-40-101061009		ANEXO 0	
FECHA EXPEDICIÓN DÍA MES AÑO 01 11 2024			VIGENCIA DESDE DÍA MES AÑO 01 11 2024			A LAS HORAS 00:00		VIGENCIA HASTA DÍA MES AÑO 01 04 2025		A LAS HORAS 23:59	
										TIPO MOVIMIENTO EMISION ORIGINAL	

DATOS DEL TOMADOR / GARANTIZADO

NOMBRE O RAZON SOCIAL CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS								IDENTIFICACIÓN NIT: 901.515.322-6			
DIRECCIÓN: AV FRANCISCO NEWBA NRO. 1 - 2						CIUDAD: SAN ANDRES (I), SAN ANDRES			TELÉFONO: 3043569477		

DATOS DEL ASEGURADO / BENEFICIARIO

ASEGURADO: CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS			IDENTIFICACIÓN NIT: 892.400.080-2	
DIRECCIÓN: AV. FCO. NEWBALL 4A-20 PISO 2 EDF. CAMARA DE COMERCIO		CIUDAD: SAN ANDRES (I), SAN ANDRES		TELÉFONO 5123803
BENEFICIARIO: 892400080 - CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS				

OBJETO DEL SEGURO

CON SUJECCIÓN A LAS CONDICIONES GENERALES DE LA PÓLIZA QUE SE ANEXAN 15-05-2020 - 1329-P-06-00000-E-RCE-002A-D001 / 31-03-22 -1329-P-06-00000-E-RCE-001P-D001, QUE FORMAN PARTE INTEGRANTE DE LA MISMA Y QUE EL ASEGURADO Y EL TOMADOR DECLARAN HABER RECIBIDO Y HASTA EL LÍMITE DE VALOR ASEGURADO SEÑALADO EN CADA AMPARO, SEGUROS DEL ESTADO S.A., GARANTIZA:

SE AMPARA LA RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL POR DAÑOS A TERCEROS IMPUTABLE AL CONTRATISTA DURANTE LA EJECUCION DEL CONTRATO No. CUYO OBJETO ES EL CONTRATISTA DE MANERA INDEPENDIENTE, ES DECIR SIN QUE EXISTA SUBORDINACION, UTILIZANDO SUS PROPIOS MEDIOS, ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS, PRESTARA SUS SERVICIOS TECNOLOGICOS CORRESPONDIENTE AL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, EN MARCO DEL PROYECTO SAINNOVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTION, ADOPCION E IMPLEMENTACION DE PROCESOS DE INNOVACION QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA CON CDIGO BPIN 2022000100129 A FAVOR DEL CONTRATANTE EN VIRTUD DEL PRESENTE CONTRATO.

AMPAROS

RIESGO: PRESTACION DE SERVICIOS

AMPAROS	DEDUCIBLE	VIGENCIA DESDE	VIGENCIA HASTA	SUMA ASEG ACTUAL
PREDIOS LABORES Y OPERACIONES	15.00 % DEL VALOR DE LA PERDIDA - Mínimo: 1.00 SMMLV	01/11/2024	01/04/2025	\$260,000,000.00

ACLARACIONES

VALOR PRIMA NETA	GASTOS EXPEDICIÓN	IVA	TOTAL A PAGAR	VALOR ASEGURADO TOTAL	PLAN DE PAGO
\$ ****268,904.00	\$ *****3,000.00	\$ *****51,661.00	\$ *****323,565.00	\$ *****260,000,000.00	CONTADO

INTERMEDIARIO			DISTRIBUCION COASEGURO		
NOMBRE	CLAVE	% DE PART.	NOMBRE COMPAÑIA	% PART.	VALOR ASEGURADO
ANGARITA SEGUROS E&A LTDA	205123	100.00			

LA MORA EN EL PAGO DE LA PRIMA O DE LOS CERTIFICADOS O ANEXOS QUE SE EXPIDAN CON FUNDAMENTO EN ELLA, PRODUCIRA LA TERMINACION AUTOMATICA DEL CONTRATO Y DARA DERECHO A SEGUROS DEL ESTADO S.A. PARA EXIGIR EL PAGO DE LA PRIMA DEVENGADA Y DE LOS GASTOS CAUSADOS CON OCASION DE LA EXPEDICION DEL CONTRATO.

QUEDA EXPRESAMENTE CONVENIDO QUE LAS OBLIGACIONES DE SEGUROS DEL ESTADO S.A. SE REFIERE UNICAMENTE AL OBJETO Y OBSERVACIONES DE LA(S) GARANTIA(S) QUE SE ESPECIFICAN EN ESTE CUADRO.

NOTA: SEGUROS DE ESTADO S.A SE RESERVA EL DERECHO DE REVISAR Y HACER ACOMPAÑAMIENTO AL RIESGO ASUMIDO DURANTE LA VIGENCIA DE LA PRESENTE PÓLIZA, POR LO TANTO EL ASEGURADOR COMO EL TOMADOR, PRESTARAN SU COLABORACIÓN

PARA EFECTOS DE NOTIFICACIONES LA DIRECCIÓN DE SEGUROS DEL ESTADO S.A. ES CARRERA 58 NO. 70-136 - TELEFONO: 3681078 - BARRANQUILLA

85-40-101061009

FIRMA AUTORIZADA: Jose Luis Ojeda - Vicepresidente de Fianzas



FIRMA TOMADOR



NIT. 860.009.578-6

POLIZA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL DERIVADA DE CUMPLIMIENTO

RCE CONTRATOS

CIUDAD DE EXPEDICIÓN BARRANQUILLA			SUCURSAL BARRANQUILLA			COD.SUC 85	NO.PÓLIZA 85-40-101061009	ANEXO 0
FECHA EXPEDICIÓN DÍA MES AÑO	VIGENCIA DESDE DÍA MES AÑO		A LAS HORAS	VIGENCIA HASTA DÍA MES AÑO		A LAS HORAS	TIPO MOVIMIENTO	
01 11 2024	01 11 2024		00:00	01 04 2025		23:59	EMISION ORIGINAL	

DATOS DEL TOMADOR / GARANTIZADO

NOMBRE O RAZON SOCIAL CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS	IDENTIFICACIÓN NIT: 901.515.322-6
DIRECCIÓN: AV FRANCISCO NEWBA NRO. 1 - 2	CIUDAD: SAN ANDRES (I), SAN ANDRES TELÉFONO: 3043569477

DATOS DEL ASEGURADO / BENEFICIARIO

ASEGURADO: CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	IDENTIFICACIÓN NIT: 892.400.080-2
DIRECCIÓN: AV. FCO. NEWBALL 4A-20 PISO 2 EDF. CAMARA DE COMERCIO	CIUDAD: SAN ANDRES (I), SAN ANDRES TELÉFONO 5123803
BENEFICIARIO:	



PAGINA WEB



CORRESPONSALES BANCARIOS



Pagos con convenio *No aplica para transferencias



Banco de Bogotá Seguros del Estado S.A Cuenta Corriente 008465445

Grupo Bancolombia Seguros del Estado S.A Cuenta Convenio 47189

VALOR PRIMA NETA \$ *****268,904.00	GASTOS EXPEDICIÓN \$ *****3,000.00	IVA \$ *****51,661.00	TOTAL A PAGAR \$ *****323,565.00	VALOR ASEGURADO TOTAL \$ *****260,000,000.00	PLAN DE PAGO CONTADO
INTERMEDIARIO			DISTRIBUCION COASEGURO		
NOMBRE	CLAVE	% DE PART.	NOMBRE COMPAÑIA	% PART.	VALOR ASEGURADO
ANGARITA SEGUROS E&A LTDA	205123	100.00			

LA MORA EN EL PAGO DE LA PRIMA O DE LOS CERTIFICADOS O ANEXOS QUE SE EXPIDAN CON FUNDAMENTO EN ELLA, PRODUCIRA LA TERMINACION AUTOMATICA DEL CONTRATO Y DARA DERECHO A SEGUROS DEL ESTADO S.A. PARA EXIGIR EL PAGO DE LA PRIMA DEVENGADA Y DE LOS GASTOS CAUSADOS CON OCASION DE LA EXPEDICION DEL CONTRATO. QUEDA EXPRESAMENTE CONVENIDO QUE LAS OBLIGACIONES DE SEGUROS DEL ESTADO S.A. SE REFIERE UNICAMENTE AL OBJETO Y OBSERVACIONES DE LA(S) GARANTIA(S) QUE SE ESPECIFICAN EN ESTE CUADRO.

NOTA: SEGUROS DE ESTADO S.A SE RESERVA EL DERECHO DE REVISAR Y HACER ACOMPAÑAMIENTO AL RIESGO ASUMIDO DURANTE LA VIGENCIA DE LA PRESENTE PÓLIZA, POR LO TANTO EL ASEGURADOR COMO EL TOMADOR, PRESTARAN SU COLABORACIÓN

PARA EFECTOS DE NOTIFICACIONES LA DIRECCIÓN DE SEGUROS DEL ESTADO S.A. ES CARRERA 58 NO. 70-136 - TELEFONO: 3681078 - BARRANQUILLA

FORMA DE PAGO

BANCO	CHEQUE No.	VALOR

EFFECTIVO	
CHEQUE	
TOTAL \$	



(415)7709998021167(8020)11013609738575(3900)000000323565(96)20251101

REFERENCIA
PAGO:
1101360973857-5

COPIA PARA PAGO EN BANCOS NO NEGOCIABLE



Transacción Aprobada

Método de pago



Cuentas débito ahorro y corriente
(PSE)

Total pagado
\$323.565,00

Banco
BANCO DAVIVIEND
A

Autorización / CUS
1021159731

Fecha de transacción
2024-11-01 16:18:45

Recibo
1645594562

Dirección IP
190.131.200.226

Código Respuesta
00

El comprobante será enviado a
contabilidad@connectnova.org

Total pagado

S165663344-T103

\$323.565,00 COP

Transaccion de pago



Detalle del pago



Referencia

274318

Fecha de solicitud

2024-11-01 16:18:11



El proceso ha finalizado hace menos de
un minuto



Obtén ayuda en
edna.hernandez@segurosdelestado.com

Hecho por  placetopay
by evertec

Expedido en	Sucursal	Código Sucursal	Fecha de Pago	Clave	Intermediario
BOGOTA, D.C.	OFICINA PRINCIPAL	1	01/11/2024	205123	ANGARITA SEGUROS E&A LTDA
Tomador: CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS					NIT/CC 901515322
Suma de: TRESCIENTOS VEINTITRES MIL QUINIENTOS SESENTA Y CINCO PESOS M/CTE.*****					
Pagador: CONNECTNOVA SAS					NIT/CC 9015153226
Por concepto de: APLICACION PORTAL DE RECAUDOS #534631765					
Suc-Ramo-Póliza-Endoso-Cuota	Prima	Gasto	IVA	Runt	Valor
85-BARRANQUILLA-40-RCE CONTRATOS-101061009-0-1	\$268.904,11	\$3.000,00	\$51.661,78	\$0,00	\$323.565,89
Otros conceptos de pago					Valor
CUENTA PUENTE INTERSUCURSALES					\$323.565,00
APROVECHAMIENTOS					\$-0,89
Forma de pago					
AHORRO				Ahorro:	\$323.565,00
				Corriente:	\$0,00
				Tarjeta:	\$0,00
				Otro:	\$0,00
Transacción: 16712340				Total:	\$323.565,00
				Cajero:	PAGUESTADO

Pago PSE

Resultado de su transacción

Estado
Aprobado**Valor del pago**
\$ 323.565,00**Número de aprobación**
00159731**Motivo**
Transaccion de pago**Fecha del pago**
01/11/2024**Referencia 1**
1645594562**Hora del pago**
04:20 PM**Referencia 2**
NIT**Número de producto origen**
*****7260**Referencia 3**
8600095786**Destino del pago**
SEGUROS DEL ESTADO S.A.**Código único CUS**
1021159731



PÓLIZA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL PARTICULAR

CONDICIONES GENERALES

I. AMPAROS Y EXCLUSIONES

1. BÁSICO

1.1 PREDIOS, LABORES Y OPERACIONES 1.1.1 GASTOS JUDICIALES

1.1.2 DEFENSA EN PROCESO CIVIL POR PRESUNTA RESPONSABILIDAD

1.2 EXCLUSIONES 1.2.1 LOS PERJUICIOS MORALES

1.2.2 LOS PERJUICIOS POR LUCRO CESANTE

1.2.3 LESIONES PERSONALES O DAÑOS MATERIALES, CAUSADOS AL ASEGURADO, SU CÓNYUGE O SUS PARIENTES HASTA EL CUARTO GRADO DE CONSANGUINIDAD O SEGUNDO DE AFINIDAD O PRIMERO CIVIL. PARA SOCIEDADES DE PERSONAS O EN COMANDITA SIMPLE OPERA LA EXCLUSIÓN CON RESPECTO A LOS SOCIOS DEL ASEGURADO, DIRECTORES Y REPRESENTANTES LEGALES, ASÍ MISMO DE LOS TRABAJADORES A SU SERVICIO.

1.2.4. EL PERJUICIO DERIVADO DEL SINIESTRO QUE EL ASEGURADO O UNA PERSONA ENCARGADA DE EL, HAYAN OCASIONADO MEDIANTE EL USO DE UN VEHÍCULO TERRESTRE, UNA EMBARCACIÓN O UNA AERONAVE; O BIEN, RECLAMACIONES QUE LE SEAN PRESENTADOS EN SU CALIDAD DE PROPIETARIO, TENEDOR O POSEEDOR DE DICHOS VEHÍCULOS TERRESTRES, ACUÁTICOS O AÉREOS.

1.2.5. EL PERJUICIO CAUSADO POR EL DAÑO OCASIONADO POR PRODUCTOS FABRICADOS, ENTREGADOS O SUMINISTRADOS POR EL ASEGURADO O POR TRABAJOS EJECUTADOS, O POR CUALQUIER OTRA CLASE DE SERVICIOS PRESTADOS, SI LOS DAÑOS SE PRODUJERAN DESPUÉS DE LA ENTREGA, DEL SUMINISTRO, DE LA EJECUCIÓN O DE LA PRESTACIÓN.

1.2.6. RESPONSABILIDAD CIVIL DEL ASEGURADO Y/O GASTOS MÉDICOS POR LESIONES A PERSONAS O DAÑOS A PROPIEDADES RESULTANTES DE:

1.2.6.1. USO O MANEJO DE EQUIPOS MÓVILES FUERA DE LOS PREDIOS TALES COMO: CABRIAS, MONTACARGAS, GRÚAS Y SIMILARES.

1.2.6.2. DERRUMBE Y OPERACIONES BAJO TIERRA.



1.2.6.3. LABORES DE CONSTRUCCIÓN O DEMOLICIÓN DE EDIFICIOS O INSTALACIONES O DESMONTE DE MAQUINARIAS, A NO SER QUE TALES ACTIVIDADES CONSTITUYAN EL GIRO NORMAL DE LOS NEGOCIOS DEL ASEGURADO.

1.2.6.4. OPERACIONES QUE HAYAN SIDO DEFINITIVAMENTE TERMINADAS O ABANDONADAS POR EL ASEGURADO.

1.2.6.5. DESCARGUE, DISPERSIÓN O ESCAPE DE HUMO, VAPORES, HOLLÍN, ÁCIDOS, ÁLCALIS, Y EN GENERAL PRODUCTOS QUÍMICOS TÓXICOS, LÍQUIDOS O GASEOSOS, DESPERDICIOS Y DEMÁS MATERIAS CONTAMINANTES DENTRO O SOBRE LA TIERRA, ATMÓSFERA, RÍOS, LAGOS O SIMILARES.

2. AMPAROS ADICIONALES

MEDIANTE EL PAGO DE UNA PRIMA ADICIONAL SEGURO ESTADO OTORGARÁ LOS SIGUIENTES AMPAROS:

2.1. RESPONSABILIDAD PATRONAL

2.1.1. EXCLUSIONES ESTE SEGURO NO SERÁ APLICABLE A ENFERMEDADES PROFESIONALES, ENDÉMICAS O EPIDÉMICAS.

2.2. CONTRATISTAS Y SUBCONTRATISTAS INDEPENDIENTES

2.2.1. EXCLUSIONES ESTE SEGURO NO SERÁ APLICABLE A LA RESPONSABILIDAD CIVIL DEL ASEGURADO Y/O GASTOS MÉDICOS POR LESIONES A EMPLEADOS Y A PROPIEDADES DEL MISMO RESULTANTES DE:

2.2.1.1. TRABAJOS DE MANTENIMIENTO O REPARACIÓN DE LOS PREDIOS, MAQUINARIA O EQUIPO DEL ASEGURADO.

2.2.1.2. TRABAJOS DE AMPLIACIÓN O MODIFICACIÓN EN LOS EDIFICIOS O ESTRUCTURAS DEL LOCAL Y PREDIOS DEL ASEGURADO

3. EXCLUSIONES COMUNES A TODOS LOS AMPAROS

LA PRESENTE PÓLIZA NO AMPARA LOS SIGUIENTES HECHOS:

3.1. LA RESPONSABILIDAD CONTRACTUAL DEL ASEGURADO.

3.2. LESIONES PERSONALES O DAÑOS MATERIALES CAUSADOS A TERCEROS CON CULPA GRAVE O DOLO DEL ASEGURADO.

3.3. LAS RECLAMACIONES COMO CONSECUENCIA DEL EXTRAVÍO O PERDIDA DE BIENES.

3.4. DAÑOS O PERJUICIOS CAUSADOS FUERA DEL TERRITORIO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.



3.5. LESIONES CAUSADAS A PERSONAS DIRECTA O INDIRECTAMENTE POR HUELGA O MOTINES, CONMOCIÓN CIVIL, TURBACIÓN DEL ORDEN, ASONADA, BOICOTEOS, MANIFESTACIONES PUBLICAS O TUMULTOS Y CUALQUIERA DE LOS EVENTOS O CAUSAS QUE DETERMINEN SU MANTENIMIENTO.

IGUALMENTE LOS DAÑOS CAUSADOS A PROPIEDADES POR LOS MOTIVOS EXPRESADOS EN EL PRESENTE NUMERAL.

3.6. LESIONES PERSONALES O DAÑOS A PROPIEDADES CAUSADOS POR OPERACIONES QUE EMPLEEN EL PROCESO DE FISIÓN NUCLEAR O FISIÓN DE MATERIALES RADIOACTIVOS.

3.7. LAS OBLIGACIONES A CARGO DEL ASEGURADO PROVENIENTES DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE DERECHO LABORAL, NI TAMPOCO AQUELLAS QUE SEAN A CONSECUENCIA DE LAS PROVISIONES DE LOS ARTÍCULOS 2351 Y 2060 DEL CÓDIGO CIVIL COLOMBIANO.

3.8. RESPONSABILIDAD PROFESIONAL.

3.9 RECLAMACIONES A CAUSA DE DAÑOS ORIGINADOS POR CONTAMINACIÓN U OTRAS VARIACIONES PERJUDICIALES DE AGUAS, ATMÓSFERA, SUELOS, SUBSUELOS O BIEN POR RUIDO, ASÍ COMO DAÑOS ORIGINADOS POR EL EFECTO QUE CON EL TRANSCURSO DEL TIEMPO PUEDEN OCASIONAR LAS AGUAS.

3.10. RECLAMACIONES A CAUSA DE DAÑOS OCASIONADOS A BIENES AJENOS: QUE HAYAN SIDO ENTREGADOS AL ASEGURADO EN ARRENDAMIENTO, COMODATO, DEPÓSITO O CUSTODIA O QUE ESTE TENGA EN SU PODER SIN AUTORIZACIÓN DE LA PERSONA QUE PUEDA LEGALMENTE DISPONER DE DICHS BIENES; QUEDAN IGUALMENTE EXCLUIDOS LOS DAÑOS QUE SE PUEDAN OCASIONAR CON ESTOS BIENES O SOBRE ESTOS BIENES, CUALQUIERA QUE SEA LA ACTIVIDAD QUE SE REALICE CON ELLOS. TAMPOCO QUEDA CUBIERTA LA RESPONSABILIDAD SI LOS SUPUESTOS DE LAS EXCLUSIONES MENCIONADAS EN LOS PÁRRAFOS ANTERIORES, SE DAN EN LA PERSONA DE UN EMPLEADO O DE UN ENCARGADO DEL ASEGURADO.

3.11. RECLAMACIONES ENTRE VARIAS PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS, MENCIONADAS COMO “EL ASEGURADO”, ENTRE SI. O SEA, AQUELLA RESPONSABILIDAD EN QUE PUEDA RECLAMARSE ENTRE ASEGURADOS.

3.12. DAÑOS CAUSADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE POR INCONSISTENCIA, HUNDIMIENTO O ASENTAMIENTO DEL SUELO Y DEL SUBSUELO.

II. DEFINICIÓN DE COBERTURAS

1. PREDIOS LABORES Y OPERACIONES



SEGURESTADO indemnizará con sujeción al límite asegurado del valor estipulado en la carátula de esta póliza y durante la vigencia de la misma, por los perjuicios patrimoniales que cause el Asegurado con motivo de determinada responsabilidad en que incurra de acuerdo con la ley y tiene como propósito el resarcimiento de la víctima, la cual, en tal virtud, se constituye en el beneficiario de la indemnización, sin perjuicio de las prestaciones que se le reconozcan al asegurado.

Dentro del marco anterior queda asegurada la responsabilidad civil extracontractual del Asegurado por daños materiales o personales, derivada de:

- 1.1. La posesión, el uso o el mantenimiento de los predios que figuran en la carátula de la póliza y en los cuales el Asegurado desarrolla las actividades objeto de este seguro.
- 1.2. Las operaciones que lleve a cabo el Asegurado en el desarrollo de las actividades objeto de este seguro.
- 1.3. Uso de ascensores y escaleras automáticas.
- 1.4. Uso de máquinas y equipos de trabajo, de cargue y descargue y de transporte dentro de los predios.
- 1.5. Avisos y vallas.
- 1.6. Instalaciones sociales y deportivas.
- 1.7. Eventos sociales organizados por el Asegurado.
- 1.8. Viajes de funcionarios del Asegurado dentro del territorio nacional.
- 1.9. La participación del Asegurado en ferias y exposiciones nacionales.
- 1.10. Vigilancia de los predios asegurados por personal del Asegurado.
- 1.11. Posesión y el uso de depósitos, tanques y tuberías dentro de los predios asegurados.

2. GASTOS JUDICIALES

SEGURESTADO responderá aún en exceso del valor asegurado, por los costos del proceso que el tercero damnificado o sus causahabientes promuevan en su contra o la del Asegurado, con las salvedades siguientes:

- A. Si la responsabilidad proviene de dolo o está expresamente excluida de la presente Póliza.
- B. Si el Asegurado afronta el proceso contra orden expresa de SEGURESTADO, y
- C. Si la indemnización a cargo del Asegurado excede el límite asegurado, SEGURESTADO sólo responderá por los gastos de defensa en proporción a la cuota que le corresponda en la indemnización.

3. AMPAROS ADICIONALES

3.1. RESPONSABILIDAD PATRONAL SEGURESTADO ampara la responsabilidad civil extracontractual que corresponda al patrono asegurado en exceso de las indemnizaciones previstas en el artículo 216 del Código Sustantivo del Trabajo.



3.2. CONTRATISTAS Y SUBCONTRATISTAS INDEPENDIENTES SEGURESTADO ampara la responsabilidad civil extracontractual del Asegurado y/o los gastos médicos por los daños que causare a terceros en sus personas o en sus bienes, que sean imputables a consecuencia de labores realizadas por contratistas y subcontratistas independientes a su servicio.

III. DEFINICIONES GENERALES

Cuando en la presente póliza y sus anexos, se usaren las palabras y frases que a continuación se definen, tendrán exclusivamente el alcance y significado que aquí se les asigne.

1. ASEGURADO: Para efectos de este contrato se entiende como “Asegurado” a la persona natural o jurídica que como tal figura en la carátula de esta póliza. Cuando el seguro abarque la responsabilidad civil de otras personas que no sean el Asegurado o sus trabajadores, todas las disposiciones del contrato de seguro referentes a aquel se aplicarán análogamente a tales personas, pero el ejercicio de los derechos derivados del contrato del seguro corresponde exclusivamente al Asegurado, quien a su vez responde del cumplimiento de todas las obligaciones asumidas.

2. TERCEROS: Cualquier persona distinta del Asegurado y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

3. BIENES AJENOS: Aquellos bienes materiales sobre los cuales el Asegurado no tiene derecho de dominio, ni ostenta respecto de ellos la calidad de poseedor, tenedor o usufructuario y que no están confiados a su cuidado o vigilancia.

4. RIESGOS DERIVADOS DE LA ESFERA PRIVADA: Aquellos riesgos que puedan dar lugar a responsabilidad civil para el Asegurado y que estén amparados bajo el presente seguro, en especial:

4.1. Como responsable no sólo de sus propias acciones, sino del hecho de aquellos que estuvieren a su cuidado, de acuerdo al art. 2347 y siguientes del Código Civil.

4.2. Como propietario, inquilino o usuario de una o varias viviendas (aún cuando sólo sean habitadas los fines de semana o en vacaciones) siempre que sean utilizadas exclusivamente por el Asegurado, extendiéndose la garantía al garaje, jardín, piscinas, antena individual y demás pertenencias o accesorios.

4.3. Por la cesión, arriendo o subarriendo de hasta dos habitaciones de la vivienda.

4.4. Por daños ocasionados a un tercero a consecuencia de incendio y explosión, originados dentro o fuera de la vivienda.

4.5. Por daños a consecuencia de un derrame accidental e imprevisto de agua.

4.6. Por la práctica de deporte, a título de aficionado.



4.7. Por el uso de bicicletas, patines, embarcaciones a pedal o a remo y vehículos similares.

4.8. Por la tenencia de animales domésticos, como perros, gatos y similares.

4.9. Por la tenencia y uso privado de armas blancas, punzantes y de fuego, así como su munición, siempre que esté legalmente autorizado con exclusión de la responsabilidad derivada del hecho de portarlas y usarlas para fines de caza o actos punibles.

5. TRABAJADOR: Se entiende por trabajador toda persona que mediante contrato de trabajo preste al Asegurado un servicio personal, remunerado y bajo su permanente dependencia o subordinación.

6. ACCIDENTE DE TRABAJO: Se entiende por accidente de trabajo todo suceso imprevisto o repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca al trabajador una lesión o perturbación funcional, permanente o pasajera y que no haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima.

7. PREDIOS: Por predios se entenderá el conjunto de inmuebles descritos taxativamente en la póliza.

8. OPERACIONES: Por operaciones se entenderá las actividades que realicen personas vinculadas al Asegurado mediante contrato de trabajo dentro del giro normal de los negocios, materia del presente seguro.

9. CONTRATISTA INDEPENDIENTE: Por contratista independiente se entenderá toda persona natural o jurídica que realice labores en los predios del Asegurado, en virtud de los contratos o convenios de carácter estrictamente comercial.

IV. LIMITES DE RESPONSABILIDAD DE SEGURESTADO

La suma fijada en la carátula de la póliza constituye el límite máximo de responsabilidad de SEGURESTADO.

En ningún caso y por ningún motivo la responsabilidad de SEGURESTADO podrá exceder durante la vigencia del seguro el límite indicado en la carátula de la presente póliza, aunque en el mismo período se presenten dos o más siniestros.

V. OBLIGACIONES DEL ASEGURADO

Además de las obligaciones establecidas en el Código del Comercio, el Asegurado tendrá las siguientes:

1. AVISO DEL SINIESTRO: El Asegurado o el Beneficiario estarán obligados a dar noticia a SEGURESTADO de la ocurrencia del siniestro, dentro de los tres días siguientes a la fecha en que lo hayan conocido o debido conocer. Este término podrá ampliarse, mas no reducirse por las partes. SEGURESTADO no podrá alegar el retardo o la omisión si, dentro del mismo plazo, interviene en las operaciones de salvamento o de comprobación del siniestro.



2. El Asegurado está obligado a procurar a su costo y a entregar o poner de manifiesto a SEGURESTADO, todos los detalles, libros, recibos, facturas, documentos justificativos y cualesquiera informes que le sean requeridos en relación con la reclamación; como también el de facilitar la atención de cualquier demanda debiendo asistir a las audiencias y juicios a que haya lugar, suministrando pruebas, consiguiendo la asistencia de testigos y prestando toda la colaboración que sea necesaria en el curso de tales juicios.

3. MODIFICACIONES DEL RIESGO: El Tomador o Asegurado deberá notificar por escrito a SEGURESTADO los hechos o circunstancias no previsibles que sobrevengan con posterioridad a la celebración del contrato y que signifiquen agravación del riesgo o variación de su identidad local. La notificación deberá hacerse con antelación no menor de diez (10) días a la fecha de la modificación del riesgo, si está depende del arbitrio del Asegurado. Si la modificación es extraña a la voluntad de éste, deberá notificarse dentro de los quince (15) días siguientes a aquel en que tengan conocimiento de ella, conocimiento que se presume, transcurridos treinta (30) días desde el momento de la modificación.

Cuando el Tomador o Asegurado no cumpla con las obligaciones que le corresponden en caso de siniestro, SEGURESTADO deducirá de la indemnización el valor de los perjuicios que le cause dicho incumplimiento.

VI. CALIDAD CON QUE ACTÚA EL TOMADOR

Salvo estipulación en contrario en todos los casos en que el Tomador y el Asegurado especificados en la presente póliza sean personas distintas se entenderá que el Tomador actúa por su cuenta y riesgo del Asegurado, sin perjuicio de las obligaciones que le corresponde cumplir de acuerdo con la ley.

VII. OBLIGACIONES DEL TOMADOR

Las obligaciones que la ley y el presente contrato imponen al Asegurado se entenderán a cargo del Tomador o Beneficiario cuando sean estas personas las que estén en posibilidad de cumplirlas.

VIII. PRIMA DEL SEGURO Y SU PAGO

El Tomador del seguro está obligado al pago de la prima. Salvo disposición legal o contractual en contrario, deberá hacerlo a más tardar dentro del mes siguiente contado a partir de la fecha de la entrega de la póliza o, si fuere el caso, de los certificados o anexos que se expidan con fundamento en ella. Para todos los efectos legales el pago de la prima se considerará efectivo mediante la emisión de constancia escrita al respecto debidamente firmada y sellada por un funcionario autorizado de SEGURESTADO, salvo otros medios probatorios establecidos por la ley para demostrar tales efectos.

IX . PAGO DE RECLAMACIONES

SEGURESTADO estará legalmente obligada a pagar reclamaciones dentro del mes siguiente a la fecha en la cual el Asegurado o el Beneficiario acredite aún extrajudicialmente



su derecho ante SEGURESTADO por siniestros amparados bajo la póliza, únicamente en los siguientes casos:

1. Cuando se presente la reclamación por los perjuicios causados por el Asegurado, donde éste sea civilmente responsable de acuerdo con la ley y se acredite la ocurrencia judicial o extrajudicial del siniestro y su cuantía.
2. Cuando se realice con previa aprobación de SEGURESTADO un acuerdo entre el Asegurado y el perjudicado o sus representantes mediante el cual se establezcan las sumas definitivas que el primero debe pagar al segundo o segundos, por concepto de toda indemnización.
3. Cuando SEGURESTADO realice un convenio con el perjudicado o sus representantes, mediante el cual éste libere de toda responsabilidad al Asegurado.

X. REDUCCIÓN DEL SEGURO POR PAGO DE SINIESTRO

Toda suma que SEGURESTADO deba pagar como consecuencia de un siniestro reducirá en igual cantidad el límite de responsabilidad asegurado, sin que haya lugar a devolución de prima.

En caso de que el Asegurado quiera restablecer el valor del seguro al fijado inicialmente, deberá solicitarlo por escrito a SEGURESTADO, caso en el cual se hará el ajuste respectivo mediante el pago de la prima adicional que corresponde y previa aprobación por escrito de SEGURESTADO.

XI. REVOCACIÓN

El seguro otorgado por la presente póliza podrá ser revocado:

1. El asegurado podrá, en cualquier momento revocar el presente contrato mediante comunicación escrita a SEGURESTADO, en cuyo caso la prima correspondiente al tiempo no transcurrido será liquidada según la tarifa a corto plazo.
2. Por voluntad de SEGURESTADO mediante aviso escrito dirigido a la última dirección registrada del Asegurado, con treinta (30) días hábiles de antelación, SEGURESTADO devolverá la prima correspondiente al tiempo no transcurrido del seguro.

XII . DEDUCIBLE

Es el monto o porcentaje de la indemnización estipulado en la carátula de la póliza o en sus anexos, que en cada reclamación se deduce del valor a indemnizar. Por lo tanto siempre queda a cargo del Asegurado.

XIII. PERDIDA DEL DERECHO A LA INDEMNIZACIÓN

El Asegurado perderá el derecho a la indemnización en los siguientes casos:



1. Si se presenta una reclamación fraudulenta, engañosa o apoyada en pruebas falsas
2. Si al dar noticia del siniestro se omite maliciosamente informar acerca de los seguros coexistentes sobre los mismos bienes asegurados.

XIV. NOTIFICACIONES

Cualquier notificación que deban hacerse las partes con excepción del aviso de siniestro, deberá consignarse por escrito y será prueba suficiente de la notificación la constancia de recibo en la copia de la comunicación o del envío por correo certificado dirigido a la última dirección registrada por las partes.

XV. DISPOSICIONES LEGALES

La presente póliza es ley entre las partes. En las materias y puntos no previstos y resueltos en este contrato, tendrán aplicación las disposiciones contenidas en las leyes de la República de Colombia.

XVI. DOMICILIO

Sin perjuicio de las disposiciones procesales, para los efectos relacionados con el presente contrato se fija como domicilio de las partes la ciudad de Bogotá, D. C. República de Colombia.

“El tomador o Afianzado del seguro se obliga para la Compañía a mantener actualizada, por lo menos una vez al año, la información suministrada en el formulario de clientes vinculados con la Compañía, conforme a lo dispuesto por la circular 005 de 1998 de la Superintendencia Bancaria”.



Reporte compromiso para el giro "Comprobante"

Usuario Solicitante:
Unidad ó Subunidad Ejecutora Solicitante:
Fecha y Hora Sistema:

MHsripoll
05-020065
2025-01-04-5:50 a. m.

SHEILA MILENA RIPOLL OSPINO
CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS

REGISTRO PRESUPUESTAL DEL COMPROMISO										
Con base en el CDP No: 525 de fecha 2025-01-03. Se hizo el registro presupuestal con el siguiente detalle										
Numero:	525	Fecha Registro:	2025-01-03		Unidad / Subunidad ejecutora:	05-020065 CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS				
Vigencia Presupuestal	Actual	Estado:	Generado			Tipo de Moneda:	COP-Pesos		Tasa de Cambio:	0,00
Valor Inicial:	222.733.000,00	Valor Total Operaciones:		0,00		Valor Actual:	222.733.000,00		Saldo x Obligar:	222.733.000,00
TERCERO										
Identificacion:	901515322	Razon Social:	CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.					Medio de Pago:	Abono en cuenta	
CUENTA BANCARIA										
Numero:	108900107260	Banco:	BANCO DAVIVIENDA S.A.				Tipo:	Ahorro	Estado:	Activa
ORDENADOR DEL GASTO										
Identificacion:	40989965	Nombre:	JENNIFER YEPES BRUN			Cargo:	REPRESENTANTE LEGAL			
CAJA MENOR					DOCUMENTO SOPORTE					
Identificacion:		Fecha de Registro:		Numero:	SAIIN-P-0008- 2024	Tipo:	CONTRATO	Fecha:	2024-11-01	
VIGENCIA ANTERIOR										
Proviene Vigencia Anterior:		SI	CDP:	123	Compromiso:	3224	Obligación:			
ITEM PARA AFECTACION DE GASTO										
DEPENDENCIA	POSICION CATALOGO DE GASTO		FUENTE	RECURSO RECURSO	SITUAC.	DETALLE MOVIMIENTOS				
05-020065 CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	00TC-3903-1000-2022-00010-0129 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN SAN ANDRES Y PROVIDENCIA		Nación	TC88000	CSF	FECHA OPERACION	VALOR INICIAL	VALOR OPERACION	VALOR ACTUAL	SALDO X OBLIGAR
						2025-01-03	49.509.775,59	0,00		
						Total:	49.509.775,59	0,00	49.509.775,59	49.509.775,59



05-020065 CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	00TI-3903-1000-2022-00010-0129 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN QUE PERMITAN AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS EN SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	Nación	TI88000	CSF	FECHA OPERACION	VALOR INICIAL	VALOR OPERACION	VALOR ACTUAL	SALDO X OBLIGAR
					2025-01-03	173.223.224,41	0,00		
					Total:	173.223.224,41	0,00	173.223.224,41	173.223.224,41

Objeto:

EL CONTRATISTA de manera independiente, es decir sin que exista subordinación, utilizando sus propios medios, elementos y herramientas, prestará sus SERVICIOS TECNOLOGICOS correspondiente al DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, en el desarrollo de las actividades propias del proyecto denominado BPIN2022000100129

PLAN DE PAGOS							
DEPENDENCIA DE AFECTACION DE PAC		POSICION DEL CATALOGO DE PAC		FECHA	VALOR A PAGAR	SALDO POR OBLIGAR	LINEA DE PAGO
05-020065	CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	SGR-ACTC	ASIGNACION CIENCIA TECNOLOGIA E INNOVACION CONVOCATORIAS	2025-02-28	28.291.300,34	28.291.300,34	NINGUNO
05-020065	CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	SGR-ACTC	ASIGNACION CIENCIA TECNOLOGIA E INNOVACION CONVOCATORIAS	2025-04-30	21.218.475,25	21.218.475,25	NINGUNO
05-020065	CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	SGR-ACTI	ASIGNACION CIENCIA TECNOLOGIA E INNOVACION	2025-02-28	98.984.699,66	98.984.699,66	NINGUNO
05-020065	CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	SGR-ACTI	ASIGNACION CIENCIA TECNOLOGIA E INNOVACION	2025-04-30	74.238.524,75	74.238.524,75	NINGUNO

FIRMA(S) RESPONSABLE(S)

Validación de pólizas

The screenshot shows a web browser window with the URL `consultapoliza.segurosdelestado.com/ConsultaPoliza/`. The page header includes the logo of 'SEGUROS DEL ESTADO' and the title 'Consulta de pólizas'. The main content area, titled 'Datos de la póliza', displays the following information:

Estado: Vigente	
Número de póliza: 85-40-101061009	Número de anexos: 0
Fecha de expedición: viernes, 1 de noviembre de 2024	Ramo: RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL DERIVADA DE CUMPL
Asegurado: CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	Tomador: CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS
Inicio de vigencia: viernes, 1 de noviembre de 2024	Fin vigencia: martes, 1 de abril de 2025
Valor total asegurado: \$ 260.000.000	

At the bottom of the form is a button labeled 'Consultar de nuevo'. A Windows watermark is visible in the bottom right corner.

The screenshot shows the same web browser window with the URL `consultapoliza.segurosdelestado.com/ConsultaPoliza/default.aspx`. The page header is identical to the first screenshot. The main content area, titled 'Datos de la póliza', displays the following information:

Estado: Vigente	
Número de póliza: 85-45-101082504	Número de anexos: 0
Fecha de expedición: viernes, 1 de noviembre de 2024	Ramo: CUMPLIMIENTO PARTICULAR
Asegurado: CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	Tomador: CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS
Inicio de vigencia: viernes, 1 de noviembre de 2024	Fin vigencia: martes, 1 de julio de 2025
Valor total asegurado: \$ 238.642.500	

At the bottom of the form is a button labeled 'Consultar de nuevo'. A Windows watermark is visible in the bottom right corner.

Se deja constancia que se realizó la validación de las pólizas, las cuales cumple con lo establecido en el contrato.

Karina Duque Torrenegra

Asesora jurídica



CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha expedición: 29/01/2025 - 15:53:52
Recibo No. S000203120, Valor 11600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN HZXfks284F

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <https://sii.confecamaras.co/vista/plantilla/cv.php?empresa=31> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

La matrícula mercantil proporciona seguridad y confianza en los negocios, renueve su matrícula a más tardar el 31 de marzo de 2025.

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón Social : CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.
Nit : 901515322-6
Domicilio: San Andrés, San Andrés y Providencia

MATRÍCULA

Matrícula No: 46700
Fecha de matrícula en esta Cámara de Comercio: 25 de marzo de 2023
Ultimo año renovado: 2024
Fecha de renovación: 20 de febrero de 2024
Grupo NIIF : GRUPO III - MICROEMPRESAS

UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal : EDIFICIO CAMARA DE COMERCIO AVENIDA FRANCISCO NEWBALL
Municipio : San Andrés, San Andrés y Providencia
Correo electrónico : contacto@connectnova.org
Teléfono comercial 1 : 3043569477
Teléfono comercial 2 : No reportó.
Teléfono comercial 3 : No reportó.

Dirección para notificación judicial : EDIFICIO CAMARA DE COMERCIO AVENIDA FRANCISCO NEWBALL
Municipio : San Andrés, San Andrés y Providencia
Correo electrónico de notificación : contacto@connectnova.org

La persona jurídica **SI** autorizó para recibir notificaciones personales a través del correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Proceso y del 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

CONSTITUCIÓN

Por documento privado del 25 de agosto de 2021 de la Asamblea Constitutiva de Barranquilla, inscrita inicialmente en la Camara De Comercio De Barranquilla, el 27 de agosto de 2021 bajo el No. 408690 del Libro IX, y en la Camara De Comercio De Barranquilla, el 20 de octubre de 2022 bajo el No. 435211 del Libro IX y posteriormente inscrita en esta Cámara de Comercio el 25 de marzo de 2023, con el No. 14882 del Libro IX, se constituyó la persona jurídica de naturaleza comercial denominada CENTRO DE GESTION TECNOLOGICA E INNOVACION - CONNECTNOVA S.A.S.

REFORMAS ESPECIALES

Por Acta No. 004 del 08 de febrero de 2023 de la Reunion Extraordinaria De Asamblea De Accionistas de Barranquilla, inscrito en esta Cámara de Comercio el 25 de marzo de 2023, con el No. 14881 del Libro IX, De barranquilla a san andres islas

Por Acta No. 4 del 10 de abril de 2024 de la Asamblea General De Accionistas de San Andres, inscrito en esta Cámara de Comercio el 02 de julio de 2024, con el No. 15807 del Libro IX, se decretó AUMENTO CAPITAL AUTORIZADO

Por Certificación de capital del 10 de abril de 2024 de la Contador de Barranquilla, inscrito en esta Cámara de Comercio el 02 de julio de 2024, con el No. 15808 del Libro IX, se decretó AUMENTO CAPITAL SUSCRITO Y



CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha expedición: 29/01/2025 - 15:53:52
Recibo No. S000203120, Valor 11600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN HZXfkS284F

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <https://sii.confecamaras.co/vista/plantilla/cv.php?empresa=31> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

La matrícula mercantil proporciona seguridad y confianza en los negocios, renueve su matrícula a más tardar el 31 de marzo de 2025.

PAGADO

TÉRMINO DE DURACIÓN

La persona jurídica no se encuentra disuelta y su duración es indefinida.

OBJETO SOCIAL

OBJETO SOCIAL -El objeto de la sociedad será la realización de cualquier actividad comercial o civil, lícita, Podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, así como cualesquiera actividades similares conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad, No obstante, 'y' de manera específica podrá realizar las siguientes actividades y sin limitarse a ello: OBJETIVO GENERAL: El Centro tiene como objetivo principal fortalecer la oferta de valor así como la articulación de la alianza universidad-empresa-estado con beneficio social, a través de la participación en iniciativas del orden público como privado en la ejecución de programas y proyectos que contribuyan al fomento, desarrollo, difusión y operación de las políticas y las actividades de ciencia, tecnología, innovación CTe! y emprendimientos de base tecnológica, con responsabilidad social para generar desarrollo, competitividad y mejorar las condiciones de vida de la sociedad. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. El Centro tendrá entre sus objetivos específicos: Concretar oportunidades en proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación generandocapital social para las empresas, las universidades y el estado. Facilitar los mecanismos necesarios para fomentar y fortalecer las relaciones entre las instituciones públicas y privadas, así como las instituciones de educación superior y el sector empresarial o productivo. Realizar estudios de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Movilizar recursos de capital de riesgo local, nacional e internacional y promover su encuentro con la oferta de ciencia, tecnología e innovación en las empresas y universidades. Atraer recursos de cooperación nacional e internacional para fortalecer capacidades operativas, técnicas, administrativas y financiera de los actores del sistema tecnología e innovación - SNCTeI. Aportar en la formulación de políticas públicas y leyes de Ciencia, Tecnología e Innovación CTel. Concretar oportunidades reales de proyectos rentables y sostenibles al igual que realizar administración, ejecución y seguimiento. Buscar soluciones para la satisfacción de necesidades comunes por medio de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación. Promover el alistamiento, transferencia y comercialización de resultados de la desarrollo e innovación en la empresa, la universidad y el Estado. Actuar como centro de gestión y coordinación de las empresas que deseen mantener relaciones estratégicas con las universidades y viceversa, para fortalecer la articulación y el desarrollo socioeconómico y la competitividad. Cooperar con entidades cuyos propósitos u objetivos sean afines con el objeto del Centro, facilitando los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, Asi como fa participación en redes empresariales, universitarias o semejantes. Gestionar recursos nacionales e internacionales de diferente índole que propendan por el desarrollo de la investigación, el desarrollo tecnológico e innovación, así como por el emprendimiento de base tecnológica. Promover la creación y consolidación de empresas de base tecnológica Spin Off. Gestionar la inversión pública o privada en empresas, especialmente en tas de base tecnológica. Desarrollar estrategias de propiedad intelectual y su protección resultante. Así como otros servicios relacionados con la explotación de los derechos de propiedad industrial. Realizar el diseño, desarrollo y/o validación de modelos de negocio, de producto o servicios. Preparar estudios de factibilidad económica, financiera, técnica, administrativa y comercial, así como estudios de prospectiva. Para cumplir sus objetivos el Centro podrá realizar las siguientes actividades: Suscribir acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras y otras entidades sin ánimo de lucro y ONG'S, con el fin de canalizar recursos económicos y técnicos que propendan cumplimiento del objeto de del Cetro y permitan el desarrollo de los proyectos acordes con la misión y sus objetivos. Involucrar temporal o permanentemente a personas naturales o jurídicas, públicas o vivadas, nacionales o extranjeras, con el fin de adelantar actividades que propendan al cumplimiento del objeto del Centro. Gestionar y recibir apoyos, donaciones; herencias, legados y patrocinios, y en general todo aporte voluntario, recursos, bienes y / o servicios provenientes de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que deseen hacerlos para que pueda cumplir a cabalidad los fines que se ha propuesto. Adquirir enajenar, ceder o tomar en arriendo y gravar bienes muebles o inmuebles, desarrollo de su objeto social, ajustándose a la ley. Celebrar los demás actos y contratos y ejecutar las actividades derivadas. Conexas complementarias requeridas para su funcionamiento y



CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha expedición: 29/01/2025 - 15:53:52
Recibo No. S000203120, Valor 11600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN HZXfKS284F

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <https://sii.confecamaras.co/vista/plantilla/cv.php?empresa=31> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

La matrícula mercantil proporciona seguridad y confianza en los negocios, renueve su matrícula a más tardar el 31 de marzo de 2025.

el cabal desarrollo su objeto y para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones legales y estatutarias. Realizar en general, toda clase de actividades autorizadas por la ley para el desarrollo de su objeto. Colaborar con entidades que persigan fines similares, así como crear otros organismos que respondan a las necesidades específicas, cuando lo considere necesario. Adquirir, a cualquier título, toda clase de bienes, así como enajenados pignoratios o hipotecarios y, en general administrar y celebrar cualquier acto jurídico sobre los bienes que conforman el capital de la entidad. Celebrar, en ejercicio de sus actividades, toda clase de operaciones con establecimientos de crédito y compañías aseguradoras o financieras. Además, podrá contratar préstamos, con o sin intereses, girar, endosar, aceptar, garantizar, cobrar, descontar títulos valores y en general celebrar todas las operaciones relacionadas con objetos de comercio que sean necesarias y útiles al desarrollo de los negocios sociales. En desarrollo de su objeto social la sociedad podrá ejecutar todos los actos y contratos de carácter civil, mercantil, administrativo o laboral que tiendan directamente a la realización del objeto social o que se relacionen con la existencia y funcionamiento de la sociedad incluyendo, pero sin limitarse, la facultad de promover y fundar establecimientos, almacenes, depósitos o agencias en Colombia o en el exterior; adquirir a cualquier título toda clase de bienes muebles o inmuebles, arrendarlos, titularizarlos, enajenarlos o gravarlos y darlos en garantía; explotar marcas, nombres comerciales, patentes, invenciones o cualquier otro bien incorporal, siempre que sean afines al objeto principal; girar, aceptar, endosar, cobrar y pagar toda clase de títulos valores; enajenar bienes sociales a título de donación, participar en licitaciones públicas y privadas; tomar dinero en mutuo con o sin interés o darlos en mutuo con o sin intereses, celebrar el contrato de seguro, transporte, cuentas en participación, contratos con entidades bancarias y/o financieras; transigir, desistir y apelar a decisiones arbitrales en las cuestiones en que tenga interés la sociedad frente a terceros o a los asociados mismos; así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

CAPITAL

* CAPITAL AUTORIZADO *

Valor	\$ 500.000.000,00
No. Acciones	5.000,00
Valor Nominal Acciones	\$ 100.000,00

* CAPITAL SUSCRITO *

Valor	\$ 500.000.000,00
No. Acciones	5.000,00
Valor Nominal Acciones	\$ 100.000,00

* CAPITAL PAGADO *

Valor	\$ 500.000.000,00
No. Acciones	5.000,00
Valor Nominal Acciones	\$ 100.000,00

FACULTADES Y LIMITACIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL

Representante legal: La representación legal de la sociedad y la gestión de los negocios sociales estarán a cargo del representante legal, quien tendrá un (i) suplente. Facultades del representante legal: Representante legal está facultado para ejecutar, a nombre de la sociedad, todos los actos y contratos relacionados directamente con el objeto de la sociedad, sin límite de cuantía. Serán funciones específicas del cargo, las siguientes: A) constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad. B) cuidar de la recaudación e inversión de los fondos. C) organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad. D) velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva. E) certificar juntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales. F) designar las personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo con las circunstancias sean convenientes; además, fijará las remuneraciones correspondientes, dentro de los límites



CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha expedición: 29/01/2025 - 15:53:52
Recibo No. S000203120, Valor 11600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN HZXfkS284F

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <https://sii.confecamaras.co/vista/plantilla/cv.php?empresa=31> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

La matrícula mercantil proporciona seguridad y confianza en los negocios, renueve su matrícula a más tardar el 31 de marzo de 2025.

establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos. G) celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para [os cuales ha sido constituido. H) cumplir las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales y en estos estatutos. Parágrafo. El representante legal queda facultado para celebrar actas y contratos; en desarrollo del objeto de la sociedad, con entidades públicas, privadas y mixtas.

NOMBRAMIENTOS

REPRESENTANTES LEGALES

Por documento privado del 25 de agosto de 2021 de la Asamblea Constitutiva, inscrita/o en esta Cámara de Comercio el 25 de marzo de 2023 con el No. 14882 del libro IX, inscrita/o originalmente el 27 de agosto de 2021 en la CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA con el No. 408690 del libro IX, inscrito/a el 20 de octubre de 2022 en la CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA con el No. 435211 del libro IX, se designó a:

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL	PAJARO ALCALA NELEY ISABEL	C.C. No. 1.123.638.983

REFORMAS DE ESTATUTOS

Los estatutos de la sociedad han sido reformados así:

DOCUMENTO	INSCRIPCIÓN
*) Acta No. 004 del 08 de febrero de 2023 de la Reunion Extraordinaria De Asamblea De Accionistas	14881 del 25 de marzo de 2023 del libro IX
*) Acta No. 3 del 18 de octubre de 2022	14882 del 25 de marzo de 2023 del libro IX
*) Acta No. 4 del 10 de abril de 2024 de la Asamblea General De Accionistas	15807 del 02 de julio de 2024 del libro IX

RECURSOS CONTRA LOS ACTOS DE INSCRIPCIÓN

De conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y la Ley 962 de 2005, los Actos Administrativos de registro quedan en firme, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de inscripción, siempre que no sean objeto de recursos. Para estos efectos, se informa que para la CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA, los sábados **NO** son días hábiles.

Una vez interpuestos los recursos, los Actos Administrativos recurridos quedan en efecto suspensivo, hasta tanto los mismos sean resueltos, conforme lo prevé el artículo 79 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

A la fecha y hora de expedición de este certificado, NO se encuentra en curso ningún recurso.

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIIU

Actividad principal Código CIIU: M7020
Actividad secundaria Código CIIU: No reportó
Otras actividades Código CIIU: No reportó

LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LOS ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO, AGENCIAS Y SUCURSALES, QUE LA PERSONA JURÍDICA TIENE MATRICULADOS EN OTRAS CÁMARAS DE COMERCIO DEL PAÍS, PODRÁ CONSULTARLA EN WWW.RUES.ORG.CO.



CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha expedición: 29/01/2025 - 15:53:52
Recibo No. S000203120, Valor 11600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN HZXfkS284F

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <https://sii.confecamaras.co/vista/plantilla/cv.php?empresa=31> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

La matrícula mercantil proporciona seguridad y confianza en los negocios, renueve su matrícula a más tardar el 31 de marzo de 2025.

INFORMA - TAMAÑO DE EMPRESA

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es MICRO EMPRESA.

Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario RUES:

Ingresos por actividad ordinaria : \$1.100.000.000,00

Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el periodo - CIIU : M7020.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA - REPORTE A ENTIDADES

INFORMACION COMPLEMENTARIA a. Que, los datos del empresario y/o el establecimiento de comercio han sido puesto a disposición de la Policía Nacional a través de la consulta de a la base de datos del RUES. b. Se realizó la inscripción de la empresa y/o establecimientos en el Registro de identificación Tributaria (RIT))

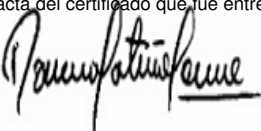
Este certificado refleja la situación jurídica registral de la sociedad, a la fecha y hora de su expedición.

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC), de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.


Danna Patiño Pomare
D. Jurídica y de Registros Públicos

*** FINAL DEL CERTIFICADO ***

REPÚBLICA DE COLOMBIA
IDENTIFICACIÓN PERSONAL
CÉDULA DE CIUDADANÍA

NÚMERO **1.123.638.983**

PAJARO ALCALA

APELLIDOS

NELEY ISABEL

NOMBRES

Neley Pajaro Alcala

FIRMA



ÍNDICE DERECHO

FECHA DE NACIMIENTO **24-AGO-1999**

SAN ANDRES
(SAN ANDRES)

LUGAR DE NACIMIENTO

1.57
ESTATURA

A+
G S. RH

F
SEXO

07-DIC-2017 SAN ANDRES
FECHA Y LUGAR DE EXPEDICIÓN

Juan Carlos Galindo Vacha
REGISTRADOR NACIONAL
JUAN CARLOS GALINDO VACHA



P-5600100-01041441-F-1123638983-20181012

0062749545A 1

9905866166

REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO ARCHIPIELAGO DE SAN ANDRES,
PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA ISLAS

CC 1123638983
NELEY ISABEL
PAJARO ALCALA
Date of Birth 24/08/1999
Place of Birth SAN ANDRES ISLAS
RH A+ Height NA
Live in San Andrés

Signature

RESIDENT

Date Issue
06/08/2019

Note

RESIDENTE

OFICINA DE CONTROL DE CIRCULACION Y RESIDENCIA
LOS RESIDENTES TEMPORALES CONFORME A LOS LINEAMIENTOS
DE LOS ARTICULOS 5 Y 10 DEL DECRETO 2762 DE 1.991 SOLO
PODRAN EJECUTAR LAS ACTIVIDADES Y POR EL TIEMPO PARA EL
CUAL HAN SIDO AUTORIZADOS CON EL PORTE DE ESTA TARJETA.
THE TEMPORAL RESIDENTS IN ACCORDING TO THE ARTICLES 5
AND 10 OF THE DECREE 2762 OF 1.991 DURING THE TIME THEY
HAVE BEEN AUTHORIZED CAN ONLY EXECUTE THE ACTIVITY
THAT MOTIVATED THE CONFERRING OF THIS CARD.

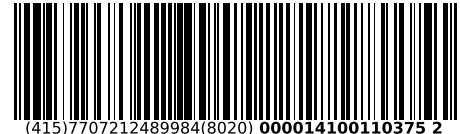
0035964

		Formulario del Registro Único Tributario				001			
2. Concepto 02 Actualización				4. Número de formulario 141001103752					
5. Número de Identificación Tributaria (NIT) 9015153226				6. DV 6		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de San Andrés			
						14. Buzón electrónico 27			
IDENTIFICACIÓN									
24. Tipo de contribuyente Persona jurídica			25. Tipo de documento 1		26. Número de Identificación		27. Fecha expedición		
Lugar de expedición			28. País		29. Departamento		30. Ciudad/Municipio		
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres			
35. Razón social CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.									
36. Nombre comercial				37. Sigla					
UBICACIÓN									
38. País COLOMBIA			39. Departamento 169 San Andrés		40. Ciudad/Municipio 88 San Andrés			001	
41. Dirección principal ED CAMARA DE COMERCIO AV FRANCISCO NEWBALL									
42. Correo electrónico contabilidad@connectnova.org									
43. Código postal				44. Teléfono 1 3043569477		45. Teléfono 2			
CLASIFICACIÓN									
Actividad económica				Ocupación					
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades		51. Código		52. Número establecimientos	
46. Código 7020		47. Fecha inicio actividad 20210826		48. Código 6201		49. Fecha inicio actividad 20230101		50. Código 1 6202 2 6209	
Responsabilidades, Calidades y Atributos									
53. Código 3571442485255									
03- Impuesto al patrimonio 55- Informante de Beneficiarios Finales									
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario									
07- Retención en la fuente a título de renta									
14- Informante de exogena									
42- Obligado a llevar contabilidad									
48 - Impuesto sobre las ventas - IVA									
52 - Facturador electrónico									
Usuarios aduaneros				Exportadores					
54. Código				55. Forma 56. Tipo Servicio 1 2 3					
57. Modo				58. CPC					
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación									
Para uso exclusivo de la DIAN									
59. Anexos SI NO X				60. No. de Folios: 0		61. Fecha 2024 - 03 - 20 / 14 : 46: 59			
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso, Parágrafo del artículo 1.6.1.2.6 del Decreto 1625 del 2016. De igual manera al formalizar el trámite el usuario fue informado y acepta la política de tratamiento de datos ley 1581 de 2012.				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.					
Firma del solicitante:				Firma autorizada:					
				984. Nombre PAJARO ALCALA NELEY ISABEL					
				985. Cargo Representante legal Certificado					

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario

141001103752



(415)7707212489984(8020) 000014100110375 2

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)

9 0 1 5 1 5 3 2 2

6. DV

6

12. Dirección seccional

Impuestos y Aduanas de San Andrés

14. Buzón electrónico

2 7

Características y formas de las organizaciones

62. Naturaleza

2

63. Formas asociativas

1 2

64. Entidades o institutos de derecho público de orden nacional, departamental, municipal y descentralizados

67. Sociedades y organismos extranjeros

70. Beneficio

1

65. Fondos

66. Cooperativas

68. Sin personería jurídica

69. Otras organizaciones no clasificadas

Constitución, Registro y Última Reforma

Composición del Capital

Documento

1. Constitución

2. Reforma

71. Clase

0 3

0 1

72. Número

0 0 0 0 0

3

73. Fecha

2 0 2 1, 0 8, 2 5

2 0 2 2, 1 1, 1 8

74. Número de notaría

75. Entidad de registro

0 3

0 3

76. Fecha de registro

2 0 2 1, 0 8, 2 7

2 0 2 2, 1 1, 2 0

77. No. Matrícula mercantil

0 0 0 0 8 1 6 7 3 9

8 1 6 7 3 9

78. Departamento

0 8

0 8

79. Ciudad/Municipio

0 0 1

3

82. Nacional

1 0 0 %

83. Nacional público

0 . 0 %

84. Nacional privado

1 0 0 . 0 %

85. Extranjero

0 %

86. Extranjero público

0 . 0 %

87. Extranjero privado

0 . 0 %

Entidad de vigilancia y control

88. Entidad de vigilancia y control

Superintendencia de Sociedades

5

Estado y Beneficio

Item	89. Estado actual	90. Fecha cambio de estado	91. Número de Identificación Tributaria (NIT)	92. DV
1	8 1	2 0 2 2, 1 1, 2 8		-
2				-
3				-
4				-
5				-

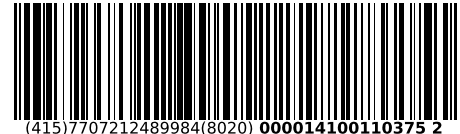
Vinculación económica

93. Vinculación económica	94. Nombre del grupo económico y/o empresarial	95. Número de Identificación Tributaria (NIT) de la Matriz o Controlante	96. DV.
97. Nombre o razón social de la matriz o controlante			
170. Número de identificación tributaria otorgado en el exterior	171. País	172. Número de identificación tributaria sociedad o natural del exterior con EP	
173. Nombre o razón social de la sociedad o natural del exterior con EP			

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario

141001103752



(415)7707212489984(8020) 000014100110375 2

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)

9 0 1 5 1 5 3 2 2

6. DV

6

12. Dirección seccional

Impuestos y Aduanas de San Andrés

14. Buzón electrónico

2 7

Representación

98. Representación REPRS LEGAL PRIN	1 8	99. Fecha inicio ejercicio representación 2 0 2 2 0 6 3 0
100. Tipo de documento Cédula de Ciudadaní 1 3	101. Número de identificación 1 1 2 3 6 3 8 9 8 3	102. DV 103. Número de tarjeta profesional
104. Primer apellido PAJARO	105. Segundo apellido ALCALA	106. Primer nombre NELEY
107. Otros nombres ISABEL	108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV
110. Razón social representante legal		
98. Representación REPRS LEGAL SUPL	1 9	99. Fecha inicio ejercicio representación 2 0 2 3 0 7 0 1
100. Tipo de documento Cédula de Ciudadan 1 3	101. Número de identificación 1 1 4 3 4 2 4 9 5 8	102. DV 103. Número de tarjeta profesional
104. Primer apellido CASTRO	105. Segundo apellido SUAREZ	106. Primer nombre CAROLINA
107. Otros nombres PAOLA	108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV
110. Razón social representante legal		
98. Representación		99. Fecha inicio ejercicio representación
100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV 103. Número de tarjeta profesional
104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre
107. Otros nombres		
108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal
98. Representación		99. Fecha inicio ejercicio representación
100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV 103. Número de tarjeta profesional
104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre
107. Otros nombres		
108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal
98. Representación		99. Fecha inicio ejercicio representación
100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV 103. Número de tarjeta profesional
104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre
107. Otros nombres		
108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal



CERTIFICACION

BARRANQUILLA, ATLANTICO, 30/10/2024

Por medio de la presente hacemos constar que nuestro cliente **CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS** con NIT **901.515.322-6** posee en el Banco Davivienda:

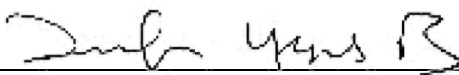
CUENTA DE AHORROS DAMAS

Número 108900107260

Cordialmente,

BANCO DAVIVIENDA

	SOLICITUD DE COMPRA O SERVICIO	Código: AD-F-011 Versión: 007 Fecha: 19/02/2024 Página 1 de 1

Ciudad: San Andrés Isla		No. Radicado:
Nombre del solicitante: JOHN MANUEL RODRIGUEZ		
Departamento: Competitividad		
Objeto : Gestor de Planificación Estratégica del proyecto SAINNOVA BPIN 2022000100129		
Justificación: Contrato SAIIN-P-0008-2024		
Nombre del Proveedor : CONNECTNOVA S.A.S	NIT: 901.515.322-6	
Especificaciones : Se Ordena un (1) pago por Valor d e \$ 127.276.000 MCTE.		
Fecha en que se necesita el bien o Servicio: Una vez aprobado		
CPC:	Centro de Costos:	Cuenta Contable:
Convenio:		
Origen del gasto: ___ público ___ privado ___X___ Externo (A ser diligenciado por el Dpto. de Contabilidad)		
Solicitante: JOHN MANUEL RODRIGUEZ 		Fecha: 03/02/2025
Visto bueno del Jefe de Departamento JENNIFER YEPES BRUN 		Fecha: 03/02/2025
Visto Bueno Disponibilidad Presupuestal SHEILA RIPOLL OSPINO 		Fecha: 03/02/2025
Observaciones:		



San Andrés Islas, 02 de febrero de 2025

Señores

CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S.

Att. NELEY ISABEL PAJARO ALCALA

Representante Legal

Estimados Señores, cordial saludo.

En mi calidad de Director Técnico del Proyecto SAIInnova CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES SAIIN-P-0008- 2024, CELEBRADO ENTRE LA CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA Y CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA S.A.S., que tiene por objeto: SERVICIOS TECNOLOGICOS correspondiente al DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, previo recibo de la autorización de la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, se informa que Usted como contratista ejecutó a cabalidad los objetivos propuestos conforme a lo señalado en el contrato firmado entre las partes, como también la verificación del pago de seguridad social para acceder al Segundo Pago equivalente al 40 % del valor del contrato, por un valor de ciento veintisiete millones doscientos setenta y seis mil pesos MCTE (\$127.276.000)

Dado lo anterior, se anexa el informe presentado y aprobado. Se solicita gestionar la presentación de la respectiva factura con sus soportes.

Cordialmente,

ADRIANA MALDONADO GALÁN

Directora Técnica Proyecto SAIInnova

● Teléfono: (8) 5123803 Ext, 105 ● Sainnova@camarasai.org

Ejecutor



Gobernación
del Archipiélago



Aliados



FUNDACIÓN
ISLAND HOPE

Informe de Avances Técnicos

Fortalecimiento de capacidades para la gestión,
adopción e implementación de procesos de innovación
que permitan aumentar la competitividad y
productividad de las empresas vinculadas a las apuestas
productivas en el departamento de San Andrés,
Providencia y Santa Catalina

BPIN 2022000100129

**Servicio de Desarrollo del
Modelo de Negocio**

Contrato No SAIIN-P-0008- 2024

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
METODOLOGIA	5
Fases de Implementación	5
Evaluación y Monitoreo del Desempeño.....	6
CONCLUSIÓN	7
ANEXOS	9

Información General	
Proyecto	Fortalecimiento de capacidades para la gestión, adopción e implementación de procesos de innovación que permitan aumentar la competitividad y productividad de las empresas vinculadas a las apuestas productivas en el departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
Número de Contrato	SAIIN-P-0008- 2024
Nombre del Contratista	CENTRO DE INNOVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD- CONNECTNOVA S.A.S
Número de Identificación	901515322-6
Objeto del Contrato	Prestar el SERVICIO TECNOLÓGICO correspondiente al DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, en marco del proyecto SAINNOVA para el “Fortalecimiento de capacidades para la gestión, adopción e implementación de procesos de innovación que permitan aumentar la competitividad y productividad de las empresas vinculadas a las apuestas productivas en el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina” con código BPIN 2022000100129
Número de Informe	Segundo informe de avance de ejecución del mínimo del 60% de las actividades

INTRODUCCIÓN



En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la digitalización y automatización de procesos administrativos se han convertido en elementos clave para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad de las organizaciones. La implementación de soluciones tecnológicas diseñadas a la medida de las necesidades del sector permite no solo modernizar la gestión interna, sino también generar nuevas oportunidades de negocio a través de modelos innovadores de comercialización y transferencia tecnológica.

El presente informe tiene como objetivo, desarrollar modelos de negocio sólidos y estructurados, basados en el análisis detallado de su viabilidad, escalabilidad y mecanismos de comercialización en las empresas. Para ello, se ha seguido un proceso metodológico que permite definir con claridad los componentes estratégicos del modelo, alineando la propuesta con tendencias actuales y necesidades del sector. A lo largo del documento, se abordan aspectos claves como la identificación de los problemas o necesidades que motivan el desarrollo de la solución, el análisis de su pertinencia en términos de innovación y competitividad, la evaluación de sus ventajas diferenciales y la estructuración de estrategias comerciales y operativas.

Para estructurar estos modelos de negocio, se ha utilizado la metodología Canvas, permitiendo definir con precisión los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades esenciales, los socios estratégicos y la estructura de costos. Asimismo, se han evaluado diferentes mecanismos de comercialización y transferencia tecnológica, considerando el licenciamiento como la alternativa más viable para garantizar la sostenibilidad y expansión del producto.

El presente documento está orientado a proporcionar una visión integral del proceso de estructuración de los modelos de negocio, estableciendo las bases para su ejecución efectiva. Con ello, se busca no solo facilitar la adopción de soluciones tecnológicas innovadoras, sino también generar un impacto positivo en la optimización de procesos administrativos, promoviendo el crecimiento empresarial y la modernización del sector.

METODOLOGIA

La metodología para la ejecución de los modelos de negocio se desarrolla bajo un enfoque estructurado y progresivo que permite la correcta implementación de múltiples soluciones tecnológicas en el mercado. Este enfoque integra el análisis, validación, desarrollo, implementación y escalabilidad de la solución, asegurando que las propuestas cumplan con los criterios de innovación, viabilidad y competitividad. La metodología se basa en una secuencia lógica de acciones estratégicas y operativas que incluyen el diseño de los modelos de negocio, la validación del producto, la selección del mecanismo de transferencia tecnológica, la planificación comercial y el monitoreo de desempeño. Además, incorpora herramientas de análisis como el modelo Canvas, evaluaciones de escalabilidad, estudios de viabilidad y criterios de selección de mecanismos de comercialización.

Fases de Implementación

En la primera fase, denominada identificación y validación del proyecto tecnológico, se analiza la idea con potencial innovador y se evalúa su pertinencia en el mercado. Para ello, se define el problema o necesidad que busca resolver la solución tecnológica, se analiza la coherencia de la propuesta con el contexto competitivo, y se identifican sus ventajas diferenciales. Asimismo, se desarrolla un estudio exploratorio sobre la demanda potencial y se realiza una evaluación preliminar de su viabilidad técnica y comercial. El resultado de esta fase es un documento estructurado que sintetiza los beneficios de la solución y su impacto esperado en el mercado.

Posteriormente, se lleva a cabo el análisis de escalabilidad y oportunidades de comercialización, en el cual se evalúa la capacidad de la solución para crecer y adaptarse a nuevos mercados o sectores. Se estudian sus características técnicas, su potencial de personalización y su facilidad de integración con otras herramientas tecnológicas. Para ello, se analiza su potencial innovador, la escalabilidad funcional, comercial y técnica, así como las oportunidades de expansión geográfica. Este análisis permite definir la ruta de crecimiento del modelo de negocio y las oportunidades de diversificación del producto.

Una vez evaluada la escalabilidad, se procede a la definición del mecanismo de transferencia tecnológica, determinando la mejor estrategia para llevar la innovación al mercado. Se analizan diversas opciones, como el licenciamiento, el modelo SaaS, la franquicia, las alianzas estratégicas, el código abierto con modelo comercial, y la capacitación con consultoría tecnológica. Para seleccionar la opción más adecuada, se evalúan criterios como el nivel de control sobre la propiedad intelectual, el potencial de ingresos y sostenibilidad financiera, la facilidad de escalabilidad y adopción en el mercado, así como los riesgos y la complejidad de implementación. Como resultado, se define la estrategia de transferencia más conveniente y se elabora un plan de acción para su ejecución.

Posteriormente, se desarrolla el modelo de negocio utilizando la metodología Canvas, lo que permite visualizar todos los componentes clave de la propuesta. En este proceso, se definen

el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales, los socios

estratégicos y la estructura de costos. Este ejercicio facilita la consolidación de un modelo de negocio estructurado que respalde la entrada al mercado y garantice la sostenibilidad del proyecto.

Evaluación y Monitoreo del Desempeño

Una vez definido el modelo de negocio, se pasa a la fase de implementación y ejecución, asegurando que todas las condiciones estratégicas y operativas estén alineadas para su correcta puesta en marcha. Se llevan a cabo acciones como la formalización de acuerdos con clientes o licenciarios, el desarrollo de materiales de capacitación y soporte técnico, la ejecución de estrategias de marketing y ventas, y el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la efectividad del modelo. Además, se implementa un sistema de monitoreo que permite realizar ajustes estratégicos y optimizar la propuesta de valor en función de la retroalimentación del mercado.

Para garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio, se establece un sistema de evaluación y monitoreo basado en indicadores clave de desempeño. Entre estos indicadores se encuentran el número de clientes o licenciarios adquiridos, los ingresos generados por licencias o servicios complementarios, el nivel de satisfacción del cliente y la tasa de retención, la eficiencia operativa en la implementación del modelo y el crecimiento y expansión geográfica de la solución. A partir del análisis de estos indicadores, se realizan ajustes estratégicos para mejorar el modelo, optimizar su rendimiento y maximizar su impacto en el mercado.

CONCLUSIÓN

El desarrollo de los modelos de negocio para las diez empresas, **INVERSIONES AGUIAR SAS, BLUE ISLAND HOTEL SAS, OPERADORA APARTAHOTEL LAS AMÉRICAS LIMITADA, GRUPO WELCOME SA, COMERCIALIZADORA MEPAESA S.A.S, INVERSIONES SHAM SAI S.A.S, TRAVEL VIP TOURS GOURMET S.A.S., MEDICORP SAI SAS, HOTEL CABAÑAS AGUA DULCE SAS y HOTEL POSADA ENILDA**, ha sido un proceso estratégico orientado a estructurar soluciones viables, innovadoras y adaptadas a las dinámicas del mercado. A través de un análisis detallado, se han identificado oportunidades de mejora en cada una de ellas, permitiendo la formulación de propuestas alineadas con sus necesidades específicas y con el entorno competitivo en el que operan. La construcción de estos modelos se ha basado en la identificación de problemáticas clave, el análisis del potencial de escalabilidad y la selección del mecanismo de transferencia tecnológica más adecuado para cada caso, asegurando así que la implementación de las soluciones se lleve a cabo de manera efectiva y sostenible en el tiempo.

Uno de los elementos más importantes en este proceso ha sido la selección del modelo de comercialización. Para cada empresa, se han evaluado diferentes opciones, como el licenciamiento, el modelo SaaS, las franquicias y las alianzas estratégicas, teniendo en cuenta su viabilidad económica, facilidad de implementación y potencial de crecimiento. Este análisis ha permitido definir estrategias claras que no solo faciliten la adopción de la tecnología, sino que también contribuyan a su consolidación en el mercado. La elección de un mecanismo de transferencia adecuado ha sido clave para asegurar que cada empresa cuente con una estructura de negocio que le permita generar ingresos, mejorar su eficiencia y fortalecer su competitividad.

La aplicación del modelo Canvas ha permitido organizar y visualizar de manera estructurada los elementos clave del modelo de negocio de cada empresa. A partir de esta herramienta, se han definido con precisión los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, los recursos esenciales, las actividades prioritarias y los socios estratégicos. Esta metodología ha facilitado la planificación y la toma de decisiones, asegurando que las soluciones planteadas sean coherentes con los objetivos de cada organización y con las tendencias del mercado.

La implementación de estos modelos de negocio requiere de un seguimiento constante y una evaluación continua de su desempeño. Para ello, se han establecido indicadores clave de desempeño que permiten medir el impacto de cada estrategia, identificar posibles ajustes y optimizar la ejecución del modelo. Factores como el crecimiento en el número de clientes o licenciarios, los ingresos generados, la retención de clientes y la eficiencia operativa han sido definidos como métricas fundamentales para determinar el éxito de cada propuesta. Este enfoque permite realizar mejoras en tiempo real y garantizar que cada modelo de negocio se adapte a las condiciones del mercado y a las necesidades cambiantes de las empresas.

En términos generales, el trabajo realizado ha permitido no solo estructurar modelos de negocio sólidos, sino también establecer una hoja de ruta para su ejecución efectiva. La digitalización y la automatización han demostrado ser elementos clave en la modernización empresarial, facilitando la optimización de procesos y la generación de valor agregado. La

integración de estas herramientas en las estrategias de negocio representa una ventaja competitiva significativa, permitiendo que las empresas no solo respondan a los retos actuales, sino que también se preparen para futuras oportunidades de crecimiento.



Por último, el éxito de cualquier modelo de negocio no depende únicamente de su diseño inicial, sino de su capacidad de adaptación y mejora continua. En un entorno en constante evolución, es fundamental que las empresas mantengan un enfoque flexible, ajustando sus estrategias en función de los cambios del mercado y de la retroalimentación de sus clientes. La metodología utilizada en este informe proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de soluciones innovadoras, asegurando que cada empresa pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y consolidación en el sector en el que opera.

ANEXOS

Modelo de Negocio

MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO MEDIANTE LA DIGITALIZACIÓN
DEL SISTEMA DE CONTROL DE ACCESO A LAS HABITACIONES
DEL HOTEL PORTOFINO

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO TECNOLÓGICO.....	7
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador	7
1.2. Análisis de coherencia y pertinencia.....	7
1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada.....	7
1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad	7
1.3. Ventajas de la solución	8
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA	10
2.1. Potencial innovador	10
2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización.....	11
3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	13
3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables.....	13
3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos	14
3.2.1. Venta o cesión de la tecnología.....	14
3.2.2. Licenciamiento.....	14
3.2.3. Alianza estratégica	15
3.2.4. Franquicia	15
3.2.5. Servicios de consultoría.....	16
3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación	16
3.4. Recomendación: Licenciamiento	18
3.5. Conclusión	19

4.	MODELO DE NEGOCIO.....	20
4.1.	Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de llaves magnéticas mediante licenciamiento	20
4.1.1.	Segmento de clientes	20
4.1.2.	Propuesta de valor.....	21
4.1.3.	Canales.....	21
4.1.4.	Relación con los clientes	22
4.1.5.	Fuentes de ingresos	24
4.1.6.	Recursos claves	25
4.1.7.	Actividades claves	27
4.1.8.	Socios claves.....	28
4.1.9.	Estructura de costos	29
4.1.10.	Estrategia Comercial	31
5.	PLAN DE ACCIÓN.....	33
5.1.	Fase 1 (meses 1-3): Preparación y formalización.....	33
5.2.	Fase 2 (meses 4-6): Negociación con el licenciatario y validación técnica.....	33
5.3.	Fase 3 (meses 7-9): Implementación y soporte inicial	34
5.4.	Fase 4 (meses 10-12): Evaluación, optimización y consolidación	34
6.	CONCLUSIONES	35
6.1.	Análisis DOFA.....	36
7.	BIBLIOGRAFÍA	38

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico,

esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología “MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO MEDIANTE LA DIGITALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE ACCESO A LAS HABITACIONES DEL HOTEL PORTOFINO”.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Implementación de un sistema de llaves magnéticas (tarjetas magnéticas) para el ingreso de los huéspedes a las habitaciones. Es una tarjeta plástica con una cinta magnética la cual contiene un código, se codifica por un período de validez de acuerdo con la estancia de cada huésped. La misma sirve como interruptor para la corriente cuando el cliente se encuentra fuera de la habitación. Esta tecnología se conforma de los materiales (cerraduras, tarjetas, etc.) y un software para su manejo y control.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

El Hotel Portofino cuenta con un amplio reconocimiento en la prestación de sus servicios hoteleros y busca mejorar la experiencia de ingreso de los huéspedes a las habitaciones, el cambio de llaves tradicionales a llaves magnéticas (o tarjetas) responde a la necesidad de modernizar y agilizar este proceso.

La solución propuesta (tarjetas magnéticas) se ajusta a la tendencia global de ofrecer sistemas de acceso más eficientes, seguros y fáciles de usar, especialmente en la industria hotelera de alta competencia.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

San Andrés Islas es un destino turístico de gran demanda, donde la modernización de servicios puede influir positivamente en la satisfacción del cliente y la imagen del hotel.

La implementación de las tarjetas magnéticas no solo facilita el acceso, sino que también puede integrarse con otros sistemas (por ejemplo, el control del consumo eléctrico en la habitación), lo cual añade valor a la propuesta al propiciar un uso más eficiente de la energía.

La adopción de tecnología en los servicios hoteleros es un factor diferenciador; por lo tanto, para un hotel reconocido en un destino altamente competitivo, esta innovación es un paso lógico y relevante.

1.3. Ventajas de la solución

1. Seguridad y control:

- Se puede configurar la tarjeta con fechas de caducidad y permisos específicos.
- Evita la necesidad de cambiar cerraduras físicas en caso de extravío de llaves.

2. Experiencia de cliente mejorada:

- Proceso de check-in más rápido y sencillo.
- Incrementa la percepción de modernidad y confort.

3. Eficiencia energética:

- La misma tarjeta puede funcionar como interruptor de la luz o del aire acondicionado, lo que permite optimizar el consumo eléctrico, alineándose con tendencias de turismo sostenible.

4. Facilidad de integración con otros servicios:

- Posibilidad de integrar pagos en la tarjeta para consumos dentro del hotel (restaurantes, bares, spa, etc.).
- Permite la generación de data estadística en torno a la ocupación y patrones de uso de los huéspedes.

5. Desafíos y consideraciones clave

- Costos de implementación:
 - El hotel debe contemplar la inversión en cerraduras electrónicas, terminales de codificación, tarjetas y sistemas de control (software).
- Mantenimiento y soporte técnico:
 - Capacitar al personal para la codificación y administración de las tarjetas.

- Asegurar la disponibilidad de repuestos y soporte en caso de averías en la infraestructura de cerraduras.
- Seguridad de la información:
 - El manejo de datos de los huéspedes implica proteger la información sensible.
 - Requeriría implementar protocolos de seguridad y cifrado en el software de gestión.
- Capacitación del personal:
 - El personal deberá adaptarse a los nuevos procedimientos de check-in, emisión y control de llaves magnéticas.
 - Implica un proceso de formación e internalización de la nueva tecnología.

La propuesta de implementar tarjetas magnéticas en el Hotel Portofino es coherente con la estrategia de innovación y la mejora de la experiencia al cliente y es pertinente debido a la alta competitividad de la industria turística en San Andrés Islas y al reconocimiento que ya tiene el hotel, que se vería reforzado con este paso hacia la modernización.

Al abordar los desafíos de manera planificada (inversión, mantenimiento, seguridad de datos, capacitación del personal), la solución no solo aportaría en términos de agilidad y comodidad, sino que también mejoraría la eficiencia energética y la percepción de calidad ante los huéspedes.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

A pesar de que el uso de tarjetas magnéticas en hoteles es un concepto que se ha difundido globalmente, este sistema aún tiene un potencial innovador significativo cuando se integra con otras tecnologías y se adapta a nuevas tendencias de consumo y sostenibilidad. Asimismo, su escalabilidad y capacidad de comercialización se vuelven viables si se plantean estrategias de negocio que permitan ofrecer la solución a otros hoteles y establecimientos turísticos en mercados similares o nuevos.

2.1. Potencial innovador

1. Integración con otras tecnologías:

- Control de dispositivos IoT: Más allá de abrir puertas, las tarjetas pueden vincularse a sistemas de iluminación, aire acondicionado, persianas inteligentes o dispositivos IoT, brindando una experiencia personalizada al huésped.
- Apps móviles y “mobile keys”: La tecnología de llaves magnéticas puede evolucionar e integrarse con aplicaciones móviles (contactless, QR, NFC). Esta convergencia mantiene la idea principal (acceso seguro y automatizado) pero aporta flexibilidad al huésped que prefiere usar su smartphone.
- Gestión de datos en tiempo real: Incorporar analítica de datos para entender patrones de uso (horarios de entrada, consumo de energía por habitación, etc.) y así mejorar la toma de decisiones de administración y marketing

2. Optimización de la experiencia del cliente y personalización:

- Programa de lealtad y CRM: La tarjeta puede vincularse con un sistema de fidelización para ofrecer promociones personalizadas según el historial de estadía y preferencias del huésped.
- Automatización de procesos: Facilita el check-in/check-out y reduce el tiempo de espera. Además, simplifica la gestión interna de la ocupación, limpieza y mantenimiento.
- Sostenibilidad y eficiencia energética: El uso de la tarjeta como interruptor de energía al salir de la habitación (o la combinación con sensores) ayuda a reducir el consumo eléctrico, algo cada vez más valorado en el sector turístico sostenible.

3. Posicionamiento en el mercado:

- Adoptar este tipo de soluciones refuerza la imagen de innovación del hotel y lo alinea con un estándar de calidad que muchos visitantes internacionales dan por hecho en destinos turísticos de alto nivel.
- Permite diferenciarse de establecimientos que aún trabajan con métodos tradicionales, resaltando la propuesta de valor enfocada en la modernización y la comodidad.

2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización

1. Replicabilidad en otros hoteles y cadenas

- La implementación de tarjetas magnéticas con un software escalable se puede expandir a toda una cadena hotelera o a otros hoteles independientes.
- Esta posibilidad de replicar el modelo en distintos contextos (urbano, vacacional, corporativo) abre un abanico de opciones para la empresa desarrolladora o integradora de la solución.

2. Diversificación de mercados

- Alianzas con otros actores: Se pueden buscar acuerdos con proveedores de software de gestión hotelera (PMS), empresas de cerraduras electrónicas y de soluciones de IoT, conformando paquetes integrales de servicios para hoteles y resorts.
- Venta de soluciones “llave en mano”: Crear una marca o unidad de negocio dedicada a la implementación de sistemas de acceso y control energético, ofreciendo desde la consultoría hasta la instalación y mantenimiento.

3. Modelos de negocio potenciales

- Venta directa de la tecnología y el hardware (cerraduras, tarjetas, codificadores).
- Modelo de suscripción o servicio (SaaS), donde el hotel paga un canon por el uso del software de administración y el soporte técnico continuo.

- Licenciamiento de la plataforma: Cobro de licencias por cada hotel o propiedad que use la solución tecnológica desarrollada, con actualizaciones regulares de software y seguridad.

4. Economías de escala y reducción de costos

- Al incrementar el número de hoteles usuarios de la solución, se pueden reducir los costos de fabricación o compra de los dispositivos de acceso (tarjetas, cerraduras), aumentar la rentabilidad y, al mismo tiempo, invertir en investigación y desarrollo para perfeccionar la tecnología.
- La estandarización de componentes y protocolos de software facilita la expansión del servicio a múltiples ubicaciones, haciendo que cada nueva adopción sea más eficiente.

5. Soporte y mantenimiento

- Un aspecto clave para la escalabilidad es establecer un sistema de mantenimiento preventivo y soporte técnico confiable, pudiendo incluso ofrecerlo como un servicio adicional a los hoteles (soporte 24/7, actualizaciones remotas, monitoreo en la nube).
- Esto garantiza la fidelización de los clientes (hoteles) y la reputación de la marca proveedora de la solución.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

La implementación de sistemas de acceso con llaves magnéticas (o tarjetas RFID) en establecimientos hoteleros implica tanto la creación de un know-how (procedimientos, software, protocolos de seguridad) como el uso de componentes físicos (cerraduras, tarjetas, codificadores). Al buscar expandir la tecnología a nuevos mercados (otros hoteles, cadenas hoteleras o incluso sectores con necesidades similares), resulta clave elegir un mecanismo de transferencia que maximice la rentabilidad, preserve la propiedad intelectual y minimice riesgos de implementación.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

A grandes rasgos, se pueden identificar los siguientes mecanismos de transferencia:

1. Venta o cesión de la tecnología

- Se transfiere la propiedad intelectual (patentes, registros de software, marca, etc.) de forma permanente a un tercero.
- El comprador asume el control total de la tecnología y su explotación posterior.

2. Licenciamiento

- El titular de la tecnología cede los derechos de uso a uno o varios licenciatarios, manteniendo la propiedad intelectual.
- Se establecen contratos de licenciamiento que regulan el alcance (exclusivo o no exclusivo), la duración, los royalties, las mejoras y el soporte.

3. Alianza estratégica

- Se forma una nueva entidad (empresa conjunta) en la que dos o más partes aportan recursos (capital, tecnología, know-how, canales de comercialización).
- La propiedad, control y beneficios se reparten según acuerdos previos.

4. Franquicia

- Similar al licenciamiento, pero normalmente incluye un paquete integral que abarca no solo la tecnología, sino también el modelo de negocio, la marca y los manuales operativos.
- Se paga un canon de entrada y regalías periódicas, además de someterse a estándares de marca.

5. Servicios de consultoría

- El desarrollador de la tecnología ofrece servicios de implementación y consultoría, instalando y ajustando la solución en distintos hoteles.
- Se cobra un precio fijo o variable por proyecto, pero la propiedad intelectual puede permanecer con el desarrollador.

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos

3.2.1. Venta o cesión de la tecnología

Ventajas:

- Ingreso inmediato y, potencialmente, elevado.
- Eliminación de costos de mantenimiento y soporte a largo plazo.

Desventajas:

- Pérdida total de control sobre la tecnología y sus mejoras futuras.
- No se generan ingresos recurrentes ni se explota el potencial de escalabilidad.

3.2.2. Licenciamiento

Ventajas

- Permite retener la propiedad intelectual y, por ende, controlar la evolución de la tecnología.

- Genera ingresos recurrentes mediante regalías, cuotas anuales, etc.
- Facilita la escalabilidad, pues se puede licenciar a múltiples entidades en diferentes regiones.
- Posibilidad de personalizar los términos: licencias exclusivas o no exclusivas, territoriales, por nicho de mercado, etc.

Desventajas

- Se requiere un sistema de seguimiento y control para verificar el cumplimiento de los términos de la licencia (riesgo de uso indebido o copia).
- Costos legales y administrativos constantes.

3.2.3. Alianza estratégica

Ventajas

- Combinación de recursos, redes de distribución y know-how de los socios.
- Reducción de riesgo al compartir la inversión y el desarrollo posterior de la tecnología.

Desventajas

- Más complejo de gestionar, se requiere un acuerdo muy claro sobre propiedad de la tecnología y reparto de beneficios.
- Puede diluir el control y la visión original del proyecto.

3.2.4. Franquicia

Ventajas

- Expansión rápida con menor inversión individual, aprovechando la marca y el modelo de negocio del franquiciante.
- Ingresos por canon de entrada y regalías, además de crecimiento orgánico de la red.

Desventajas

- Normalmente se orienta a modelos de negocio más integrales (restaurantes, hoteles con una marca muy definida), no solo a la transferencia de una tecnología específica.
- Requiere un soporte continuo a los franquiciados y estandarización muy estricta.

3.2.5. Servicios de consultoría

Ventajas

- Ingresos garantizados por cada proyecto de implementación.
- Control sobre la calidad de la instalación y la adecuación al cliente.

Desventajas

- Los ingresos pueden ser puntuales y no recurrentes, a menos que se establezcan contratos de mantenimiento.
- La escalabilidad depende de la capacidad de ejecutar múltiples proyectos simultáneamente.

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (en una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy bajo” y 5 es “muy alto”). A modo de ejemplo, se eligen cuatro criterios:

1. Nivel de control y protección de la propiedad intelectual
2. Ingresos potenciales a largo plazo (flujo de caja)
3. Facilidad de escalamiento
4. Riesgo y complejidad de implementación

Tabla 1. Criterios de evaluación

Mecanismo	Propiedad Intelectual	Ingresos a Largo Plazo	Escalabilidad	Riesgo / Complejidad
Venta o cesión	1 (se pierde)	2 (ingreso inmediato)	3 (depende del comprador)	2 (baja, pero se pierde el activo)
Licenciamiento	5 (se conserva)	5 (regalías constantes)	5 (múltiples licenciarios)	3 (moderado, con soporte legal)
Alianzas estratégicas	3 (compartida)	4 (participación en utilidades)	4 (depende del socio)	4 (alta, la negociación es compleja)
Franquicia	4 (se mantiene, pero se comparte la marca)	5 (regalías)	4 (crece con franquiciados)	4 (requiere sistemas de soporte)
Consultoría	5 (depende del contrato, usualmente se retiene)	3 (ingreso variable por proyecto)	3 (requiere mano de obra para cada proyecto)	3 (moderado, depende de la cartera de clientes)

Fuente: elaboración propia

Observaciones clave:

- El licenciamiento obtiene altas puntuaciones en control de la propiedad intelectual, ingresos recurrentes y escalabilidad.
- La venta o cesión completa ofrece menor complejidad legal, pero limita el potencial de ingresos futuros.
- La franquicia puede ser rentable, pero normalmente requiere un modelo de negocio integral (no solo la tecnología).

- La consultoría es útil para ingresos puntuales y podría complementarse con contratos de mantenimiento, pero no es tan escalable a gran volumen sin un equipo amplio.

3.4. Recomendación: Licenciamiento

Con base en el análisis anterior, el licenciamiento se presenta como el mecanismo más apropiado para transferir esta tecnología de llaves magnéticas y software de gestión de acceso en el sector hotelero, especialmente si se pretende:

1. Mantener la propiedad intelectual

- Permite conservar el control sobre las innovaciones futuras y la marca.
- Posibilita establecer cláusulas de confidencialidad y uso limitado de la tecnología.

2. Generar ingresos recurrentes

- A través de regalías (royalties) se obtiene un flujo de caja continuo que puede reinvertirse en mejoras y nuevas funcionalidades.
- Se pueden diseñar licencias por número de habitaciones, por establecimientos o por período de tiempo (suscripción).

3. Escalabilidad y alcance global

- Es factible ofrecer la tecnología a múltiples hoteles, cadenas o incluso a otros sectores que requieran control de acceso seguro (oficinas, residencias estudiantiles, hospitales).
- Cada nuevo licenciatario asume parte del costo de implementación, reduciendo el riesgo del titular de la tecnología.

4. Posibilidad de personalizar los términos

- Se pueden negociar acuerdos específicos según el tamaño del cliente (por ejemplo, licencias diferenciales para cadenas grandes vs. hoteles independientes).
- Se pueden incluir servicios de soporte y mantenimiento con tarifas adicionales, aumentando la rentabilidad.

5. Menor complejidad que la franquicia o las alianzas

- La estructura contractual para licencias es más sencilla en comparación con formar una empresa conjunta o desarrollar un sistema de franquicia completo.

3.5. Conclusión

- Conclusión cualitativa: El licenciamiento ofrece la mejor combinación de control de la propiedad intelectual, generación de ingresos recurrentes y escalabilidad.
- Conclusión cuantitativa: Según la matriz de criterios (propiedad intelectual, ingresos a largo plazo, escalabilidad y complejidad), el licenciamiento obtiene una puntuación global alta en comparación con otros mecanismos.

En síntesis, el licenciamiento permite explotar el potencial comercial de la tecnología de llaves magnéticas para hoteles de forma sostenible, rentable y con la posibilidad de adaptarse a diferentes mercados y clientes. A la vez, protege el conocimiento desarrollado, promueve la innovación continua y brinda un canal de crecimiento sólido para el negocio.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciatarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciatario.

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de llaves magnéticas mediante licenciamiento

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de un sistema de llaves magnéticas para hoteles, mediante un mecanismo de licenciamiento dirigido a empresas que ya ofrecen soluciones similares en el mercado y desean enriquecer su portafolio con esta tecnología. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el Business Model Canvas permite describir y analizar la lógica con la que una empresa crea, distribuye y captura valor. A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para la implementación.

4.1.1. Segmento de clientes

El segmento de mercado objetivo no son los hoteles directamente, sino las empresas que proveen soluciones tecnológicas al sector hotelero, específicamente aquellas especializadas en sistemas de acceso, automatización y control. Entre los potenciales licenciatarios se incluyen compañías que diseñan, fabrican o comercializan cerraduras electrónicas, software de gestión hotelera (PMS) e integradores de soluciones de IoT. De acuerdo con Markets and Markets

(2022), el mercado global de sistemas de acceso electrónico y control de seguridad crecerá a una tasa anual compuesta superior al 10 % en los próximos cinco años, lo cual sugiere oportunidades para que estas empresas amplíen su oferta mediante licenciamiento de nuevas tecnologías.

4.1.2. Propuesta de valor

La tecnología de llaves magnéticas ofrece un sistema de acceso seguro, escalable y fácil de integrar a soluciones existentes. El valor agregado reside en la integración de un software de gestión que permite la codificación temporal de las tarjetas, monitoreo del uso en tiempo real y optimización del consumo energético (al usar la tarjeta como interruptor). Esto brinda a las compañías de soluciones hoteleras la posibilidad de diferenciarse en el mercado con una tecnología confiable, personalizable y alineada con tendencias de sostenibilidad y experiencia del huésped.

4.1.3. Canales

Para la explotación comercial de un software de llaves magnéticas mediante un modelo de licenciamiento exclusivo a través de terceros con royalties, los canales recomendados deben centrarse en garantizar una distribución eficiente, mantener una comunicación constante con los licenciarios y ofrecer soporte continuo. La estrategia debe combinar canales directos, indirectos y digitales para maximizar el alcance y la efectividad del licenciamiento.

En primer lugar, es esencial contar con un equipo de ventas corporativas dedicado que actúe como intermediario en la selección, negociación y gestión de los licenciarios exclusivos. Este equipo debe establecer relaciones sólidas con empresas tecnológicas especializadas en el sector hotelero, como fabricantes de cerraduras electrónicas o proveedores de software de gestión hotelera. Las reuniones presenciales y virtuales, junto con demostraciones personalizadas del software, permiten a los licenciarios potenciales comprender plenamente las capacidades y ventajas del sistema, fomentando su compromiso a largo plazo.

Adicionalmente, es fundamental utilizar plataformas digitales y un portal exclusivo para licenciarios. Este portal debe ser una herramienta clave para que los terceros gestionen sus licencias, accedan a actualizaciones, descarguen documentación técnica y monitoricen su

rendimiento. El uso de un portal digital no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también crea una experiencia de usuario fluida, fortaleciendo la relación con los licenciarios. Además, la presencia en marketplaces tecnológicos especializados, como los que se dedican a soluciones SaaS (Software-as-a-Service), puede ser un canal efectivo para ampliar la visibilidad del software en mercados globales.

Por otro lado, las alianzas estratégicas con distribuidores e integradores de sistemas tecnológicos representan un canal indirecto clave. Estas empresas tienen redes establecidas y conocimiento del mercado, lo que facilita la implementación del software en diferentes geografías y contextos. Colaborar con integradores tecnológicos que ya trabajan con hoteles permite no solo ampliar el alcance del software, sino también simplificar su adopción al integrarlo con otras soluciones existentes, como sistemas de gestión hotelera o dispositivos IoT.

Finalmente, los eventos y ferias tecnológicas deben ser parte integral de la estrategia de canales. Participar en exposiciones del sector hotelero o tecnológico permite posicionar el software ante líderes de la industria y potenciales licenciarios. Estos eventos brindan oportunidades valiosas para establecer contactos, realizar presentaciones en vivo y destacar las innovaciones del software, consolidando su imagen como una solución de vanguardia.

Los canales para este modelo deben ser integrales y complementarios. Una combinación de relaciones directas con licenciarios estratégicos, plataformas digitales para gestión y soporte, y colaboraciones con distribuidores e integradores garantiza una explotación comercial efectiva. Este enfoque, además, promueve una experiencia fluida para los licenciarios y facilita la escalabilidad del modelo en mercados nacionales e internacionales.

4.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes en esta tecnología basada en un software de llaves magnéticas debe ser estratégica y orientada a la colaboración a largo plazo. En este modelo, los terceros actúan como socios comerciales clave, por lo que es fundamental construir relaciones basadas en la confianza, el soporte continuo y la personalización del servicio. Estas relaciones deben enfocarse en maximizar el valor que los licenciarios obtienen del software, garantizando un flujo constante de ingresos a través de los royalties.

Desde el inicio, la relación debe establecerse a través de un acompañamiento personalizado. Es esencial que, durante el proceso de negociación y la firma del contrato, se brinde un asesoramiento detallado sobre el funcionamiento del software, los beneficios del licenciamiento y las expectativas en términos de exclusividad. Esto incluye asignar un gestor de cuentas dedicado que actúe como punto de contacto principal para cada licenciatario, ofreciendo soporte individualizado y asegurándose de que se cumplan los términos acordados. Este acompañamiento no solo ayuda a resolver dudas iniciales, sino que también fortalece la comunicación constante entre las partes.

Una vez que el software esté en uso, la relación debe evolucionar hacia un enfoque de soporte técnico proactivo y preventivo. Es crucial que el proveedor implemente sistemas de monitoreo remoto para anticiparse a posibles problemas técnicos y ofrezca soluciones antes de que afecten al licenciatario o a sus clientes finales. Además, el soporte técnico debe estar disponible 24/7, especialmente considerando que los hoteles operan sin interrupciones y cualquier fallo en el sistema podría impactar gravemente su funcionamiento. La capacitación continua es otra pieza clave de esta relación: los licenciatarios deben recibir formación periódica sobre nuevas funcionalidades y actualizaciones del software, asegurando que puedan aprovechar al máximo sus capacidades.

La relación con los licenciatarios también debe incluir transparencia y colaboración activa. Esto implica mantener contratos claros y reportes regulares que detallen el rendimiento del software, los ingresos generados por royalties y las oportunidades de mejora. Además, es importante involucrar a los licenciatarios en el proceso de innovación, recolectando su retroalimentación sobre el software y adaptándolo a las necesidades del mercado. Este enfoque colaborativo fomenta un sentido de pertenencia entre los licenciatarios, quienes se sentirán más comprometidos con la promoción y el uso del software.

Por último, es esencial fomentar la fidelidad de los licenciatarios a través de incentivos atractivos. Esto puede incluir actualizaciones gratuitas del software, acceso anticipado a nuevas funcionalidades o tarifas preferenciales para licencias adicionales. Crear una comunidad de licenciatarios, donde puedan compartir experiencias, mejores prácticas y casos de éxito, también fortalece la relación, al tiempo que genera un entorno de colaboración entre los diferentes actores que utilizan el software.

La relación con los clientes en este modelo de licenciamiento debe centrarse en el acompañamiento cercano, el soporte continuo, la transparencia y la fidelización. Al construir relaciones sólidas y estratégicas con los licenciarios, se asegura no solo su satisfacción, sino también el éxito a largo plazo del modelo de negocio y la expansión del software en el mercado.

4.1.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos para esta propuesta innovadora se basan principalmente en la generación de ingresos recurrentes, derivados de los acuerdos de licenciamiento y la prestación de servicios adicionales asociados. Este modelo garantiza un flujo constante de capital, al tiempo que ofrece flexibilidad tanto para el licenciante como para los terceros, adaptándose a sus necesidades específicas.

En primer lugar, el principal ingreso proviene de las regalías periódicas que los licenciarios pagan al licenciante. Estas regalías pueden estar basadas en diferentes criterios, como un porcentaje de las ventas generadas por el uso del software, un monto fijo por cada instalación o licencia activada, o un esquema escalable que dependa del número de habitaciones, propiedades o sistemas gestionados con la tecnología. Este modelo permite al licenciante mantener un ingreso constante mientras el licenciario opera y expande el uso del software en sus mercados objetivo.

Otra fuente de ingresos significativa proviene de los pagos iniciales de exclusividad. En un modelo de licenciamiento exclusivo, los licenciarios suelen pagar una tarifa única inicial como parte del acuerdo para asegurar los derechos exclusivos de explotación en una región o segmento de mercado específico. Este ingreso permite al licenciante cubrir los costos iniciales de transferencia de tecnología, asesoramiento y capacitación, así como financiar futuras mejoras del software.

Además, los servicios de soporte técnico y mantenimiento constituyen una fuente de ingresos complementaria. Los licenciarios pueden pagar cuotas adicionales para acceder a soporte técnico prioritario, actualizaciones regulares y monitoreo continuo del sistema. Este servicio no solo genera ingresos adicionales, sino que también refuerza la relación con los licenciarios al garantizar que el software opere de manera eficiente y sin interrupciones.

También es posible generar ingresos a través de la personalización del software. Cada licenciataria puede requerir adaptaciones específicas para integrarse con sistemas existentes o para atender las necesidades únicas de sus clientes. Estas modificaciones, como el branding personalizado, la integración con hardware propietario o la adición de funcionalidades avanzadas, pueden facturarse como servicios adicionales, incrementando la rentabilidad del modelo.

Finalmente, existe la oportunidad de generar ingresos a través de alianzas estratégicas y licenciamientos secundarios. En algunos casos, los licenciarios exclusivos pueden sublicenciar el software a otros actores en su región o mercado, generando ingresos compartidos entre ambas partes. Este enfoque amplía el alcance del software sin aumentar significativamente los costos operativos del licenciante, maximizando los beneficios para todas las partes involucradas.

En conclusión, las fuentes de ingresos en este modelo son diversificadas y sostenibles, permitiendo tanto la recuperación de la inversión inicial como la generación de ingresos recurrentes a largo plazo. Este enfoque asegura que el licenciante mantenga el control sobre la propiedad intelectual, mientras los licenciarios pueden operar con flexibilidad y aprovechar oportunidades de crecimiento en sus respectivos mercados.

4.1.6. Recursos claves

Para el licenciamiento exclusivo a través de terceros con royalties de un software de llaves magnéticas, los recursos claves se centran en tres áreas fundamentales: tecnología, capital humano, y propiedad intelectual. Estos recursos aseguran que el software sea funcional, escalable y competitivo en el mercado, permitiendo una relación exitosa y sostenible con los licenciarios.

En primer lugar, el software en sí mismo es el recurso principal, desarrollado con un diseño robusto, adaptable y seguro. La arquitectura del software debe ser compatible con hardware estándar de cerraduras electrónicas y dispositivos IoT, lo que permite su integración con sistemas de gestión hotelera y aplicaciones móviles. Adicionalmente, es esencial contar con una infraestructura tecnológica sólida que incluya servidores en la nube para garantizar la disponibilidad y el rendimiento del software. Estos sistemas deben ser escalables para soportar un aumento en el número de licenciarios y usuarios finales, al tiempo que ofrecen seguridad

informática para proteger los datos de los clientes y cumplir con las normativas internacionales, como el GDPR.

El equipo humano también representa un recurso clave para este modelo de negocio. Un grupo de desarrolladores y especialistas en tecnología se encarga del mantenimiento y actualización constante del software, integrando nuevas funcionalidades que respondan a las tendencias del mercado, como el acceso sin contacto o la analítica avanzada de datos. Además, un equipo de soporte técnico es indispensable para garantizar que los licenciarios reciban asistencia rápida y efectiva, fortaleciendo la confianza y la relación a largo plazo. Por otro lado, el equipo de ventas y alianzas estratégicas juega un papel crucial al identificar, negociar y establecer relaciones con licenciarios potenciales, asegurando que el modelo de licenciamiento sea atractivo y rentable para ambas partes.

Otro recurso fundamental es la propiedad intelectual asociada al software. Esto incluye patentes, derechos de autor y marcas comerciales que garantizan la exclusividad del producto en el mercado. La protección de la propiedad intelectual no solo preserva el control del licenciante sobre la tecnología, sino que también le otorga una ventaja competitiva frente a otras soluciones similares. Asimismo, el acceso a herramientas y licencias de desarrollo, como frameworks de software y bibliotecas de código, es esencial para garantizar la calidad y funcionalidad del producto.

Finalmente, el conocimiento del mercado y los datos recopilados sobre el uso del software por parte de los licenciarios y sus clientes también son recursos clave. Estos datos permiten mejorar la experiencia del usuario, optimizar el desempeño del software y desarrollar estrategias que respondan a las necesidades emergentes del sector hotelero. Al contar con información precisa sobre las tendencias y demandas del mercado, el licenciante puede mantener la competitividad del software y asegurar su relevancia en un entorno dinámico.

Los recursos clave de este modelo de negocio se basan en una combinación de tecnología avanzada, talento humano capacitado, protección de la propiedad intelectual y conocimiento profundo del mercado. Estos elementos permiten al licenciante ofrecer una solución confiable y escalable que se alinea con las expectativas de los licenciarios y garantiza la sostenibilidad del modelo de negocio.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades clave para la explotación comercial de esta tecnología basada en un software de llaves magnéticas están enfocadas en el desarrollo y mantenimiento del software, la gestión de las relaciones con los licenciarios y la expansión estratégica del negocio. Estas actividades son esenciales para garantizar la funcionalidad del producto, la satisfacción de los licenciarios y la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

En primer lugar, una actividad central es el desarrollo continuo y la mejora del software. Esto implica la creación de nuevas funcionalidades que respondan a las demandas del mercado, como la integración con dispositivos IoT, aplicaciones móviles y sistemas de gestión hotelera. Además, el mantenimiento del software, incluyendo actualizaciones regulares y mejoras de seguridad, asegura que los licenciarios puedan ofrecer una solución tecnológica confiable a sus clientes. Las pruebas constantes de calidad y funcionalidad son fundamentales para garantizar que el software opere sin fallos, incluso a medida que se expande a nuevos mercados o se integra con diferentes tipos de hardware.

Otra actividad clave es la gestión de las relaciones con los licenciarios exclusivos. Esto incluye el acompañamiento personalizado durante la negociación, implementación y uso del software. Es crucial que el licenciante ofrezca soporte técnico y capacitación continua a los licenciarios para maximizar su desempeño y garantizar una experiencia positiva. Además, se deben establecer canales de comunicación efectivos que permitan recolectar retroalimentación de los licenciarios y atender rápidamente cualquier problema o necesidad que puedan tener. Este enfoque fortalece la confianza y promueve relaciones a largo plazo basadas en la colaboración.

La gestión de la propiedad intelectual también es una actividad clave para este modelo de negocio. Es importante proteger el software a través de patentes, derechos de autor y acuerdos de confidencialidad, asegurando que los licenciarios cumplan con las condiciones de exclusividad establecidas. Además, la supervisión de los royalties, incluyendo el monitoreo de los ingresos generados y la aplicación de contratos, es esencial para garantizar la transparencia y el cumplimiento de los acuerdos.

Por otro lado, la comercialización y expansión del negocio juegan un papel crucial en este modelo. Identificar y seleccionar los licenciarios adecuados, especialmente aquellos con capacidad de escalar el uso del software en sus mercados, es una tarea estratégica. Esto incluye

participar en eventos del sector hotelero, desarrollar materiales de marketing dirigidos y explorar nuevas oportunidades en mercados internacionales. Estas acciones permiten posicionar el software como una solución líder y ampliar su alcance geográfico.

Finalmente, la innovación y la investigación de mercado son actividades indispensables para mantener la competitividad del software. Esto implica analizar tendencias tecnológicas y necesidades emergentes en la industria hotelera, así como invertir en nuevas tecnologías que mejoren la propuesta de valor del producto. Al anticiparse a los cambios del mercado, el licenciante puede mantener su posición como referente en el sector y garantizar el éxito del modelo de licenciamiento.

Estas acciones son fundamentales para garantizar que el software se mantenga competitivo, los licenciarios estén satisfechos y los ingresos derivados de los royalties sean sostenibles en el tiempo.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave de esta idea de negocio son esenciales para garantizar el éxito del modelo. Estos socios contribuyen a la creación, distribución y soporte del software, además de facilitar la expansión del negocio en diferentes mercados. La selección adecuada de socios estratégicos fortalece la propuesta de valor y asegura la sostenibilidad del licenciamiento.

Un socio fundamental en este modelo son los fabricantes de hardware compatibles, como proveedores de cerraduras electrónicas, dispositivos RFID y sistemas de acceso inteligentes. Estos socios permiten que el software funcione de manera eficiente al integrarse con los equipos físicos que utilizan los hoteles. Además, los fabricantes pueden actuar como canales de distribución al ofrecer soluciones integrales (hardware y software) a sus clientes. La colaboración con estos socios garantiza que el software sea compatible con las tecnologías más avanzadas del mercado, ampliando su aplicabilidad y atractivo para los licenciarios.

También son clave los integradores de sistemas tecnológicos, quienes se encargan de implementar el software en los hoteles y garantizar su interoperabilidad con otros sistemas, como plataformas de gestión hotelera (PMS) y dispositivos IoT. Estos socios no solo aseguran una implementación exitosa, sino que también facilitan la adopción del software en mercados nuevos y complejos. Al trabajar con integradores que ya tienen relaciones establecidas en el sector hotelero, el licenciante puede acelerar la penetración del software en distintas geografías.

Las agencias de licenciamiento y distribuidores tecnológicos especializados son otro grupo de socios clave. Estas empresas actúan como intermediarios en la negociación y gestión de licencias exclusivas en diferentes mercados. Además, los distribuidores pueden encargarse de la comercialización local, promoviendo el software entre hoteles y cadenas hoteleras. Su conocimiento del mercado y su capacidad para conectar con clientes potenciales facilitan el acceso a nuevas oportunidades comerciales.

Los proveedores de infraestructura tecnológica, como empresas de servicios en la nube y ciberseguridad, también desempeñan un papel importante. Estas compañías garantizan que el software funcione de manera segura, escalable y sin interrupciones. Proveedores como AWS, Google Cloud o Azure ofrecen plataformas confiables para alojar el software y gestionar los datos de los licenciarios y sus clientes. Asimismo, los socios de ciberseguridad aseguran que el software cumpla con las normativas de protección de datos, reforzando la confianza de los usuarios.

Por último, las asociaciones del sector hotelero y tecnológico representan una oportunidad estratégica. Colaborar con gremios hoteleros, cámaras de comercio y redes empresariales permite posicionar el software como una solución confiable y de alto valor para los hoteles. Además, estas asociaciones pueden facilitar el acceso a eventos, ferias y conferencias donde se promueva el software y se establezcan conexiones clave con potenciales licenciarios.

Estos aliados no solo contribuyen al desarrollo y distribución del software, sino que también fortalecen la capacidad del licenciante para alcanzar mercados globales y mantener una propuesta de valor competitiva. La colaboración con estos socios asegura que el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties sea efectivo y sostenible a largo plazo.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos para la tecnología de licenciamiento de un software de llaves magnéticas incluye todos los gastos asociados con el desarrollo, la operación y el mantenimiento del modelo de negocio. Estos costos están diseñados para garantizar la calidad del software, la satisfacción de los licenciarios y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

En primer lugar, uno de los costos principales es el desarrollo y mantenimiento continuo del software. Esto incluye los gastos relacionados con el equipo de desarrollo, integrado por

programadores, diseñadores UX/UI y especialistas en pruebas de calidad. También abarca el costo de las herramientas tecnológicas utilizadas para la programación y las actualizaciones constantes del software, lo cual es esencial para mantener su compatibilidad con hardware y sistemas de gestión hotelera. Además, la inversión en innovación tecnológica, como la integración de IoT, inteligencia artificial o blockchain, representa un costo necesario para mantener la competitividad del producto en un mercado en constante evolución.

Otro componente importante son los gastos en infraestructura tecnológica, que incluyen el alojamiento del software en plataformas de servicios en la nube, como AWS, Google Cloud o Azure. Estos servicios aseguran que el software sea accesible, escalable y seguro para los licenciatarios y sus clientes. También es necesario invertir en ciberseguridad para proteger los datos sensibles de los usuarios y cumplir con normativas internacionales de protección de datos, como el GDPR. La infraestructura tecnológica no solo garantiza la operatividad del software, sino que también es un pilar clave para su confiabilidad.

El soporte técnico y la gestión de los licenciatarios también generan costos significativos. Esto incluye el establecimiento de un equipo especializado para brindar soporte técnico 24/7, capacitación a los licenciatarios y asistencia personalizada durante la implementación del software. Además, mantener una plataforma digital para la gestión de licencias, donde los licenciatarios puedan monitorear sus contratos, renovar acuerdos y acceder a actualizaciones, implica costos recurrentes en términos de desarrollo y mantenimiento.

En términos de comercialización, los costos asociados al marketing y las ventas son esenciales para captar y gestionar a los licenciatarios exclusivos. Esto incluye campañas de marketing digital dirigidas al sector hotelero, participación en ferias y eventos de la industria, y la creación de materiales promocionales que comuniquen la propuesta de valor del software. Asimismo, la negociación de acuerdos exclusivos puede implicar costos legales y administrativos para garantizar que los contratos estén bien estructurados y cumplan con las normativas locales e internacionales.

La gestión de alianzas estratégicas también forma parte de la estructura de costos. La colaboración con fabricantes de hardware, integradores de sistemas y distribuidores tecnológicos requiere inversión tanto en términos de tiempo como de recursos para establecer relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas. Estos costos incluyen la formación de acuerdos comerciales,

la coordinación de esfuerzos de marketing conjunto y la integración técnica con los sistemas o productos de los socios.

Cada uno de estos elementos es crucial para garantizar que el software sea competitivo, que los licenciarios reciban un servicio de calidad y que el modelo de negocio sea rentable y sostenible en el tiempo.

El modelo de negocio propuesto, basado en licenciamiento exclusivo a terceros con modelo de royalties o regalías, aprovecha las tendencias de digitalización del sector hotelero, ofreciendo a las empresas de soluciones tecnológicas la posibilidad de ampliar sus portafolios con un sistema de llaves magnéticas integrado y escalable. Al preservar la propiedad intelectual, se fortalece la posición competitiva y se generan ingresos recurrentes por medio de las regalías. Este enfoque se enmarca en la creciente demanda de tecnologías que optimicen la gestión operativa de hoteles y otros establecimientos turísticos, generando una propuesta de valor atractiva para los socios comerciales en un mercado en constante evolución.

4.1.10. Estrategia Comercial

La estrategia comercial se centrará en fortalecer el posicionamiento del producto en el mercado hotelero, destacando su propuesta de valor basada en seguridad, eficiencia energética, integración tecnológica y personalización. Para lograr visibilidad, se participará en ferias internacionales del sector y se generarán estudios de caso que evidencien el impacto en reducción de costos y mejora en la experiencia de los huéspedes.

La captación de clientes estará dirigida a empresas proveedoras de tecnología para hoteles, especialmente aquellas interesadas en enriquecer su portafolio con soluciones innovadoras. Se explorarán además otros sectores como edificios corporativos, residencias estudiantiles y centros de convenciones, ampliando así las oportunidades de negocio.

El modelo de licenciamiento ofrecerá esquemas escalonados adaptados al tamaño de las instalaciones y al nivel de integración tecnológica requerido. Además, se promoverán licencias regionales exclusivas para socios estratégicos con capacidad de inversión y experiencia en mercados locales, garantizando una expansión ordenada y sostenible.

Los canales de distribución incluirán la creación de un portal exclusivo para licenciarios, donde estos puedan gestionar sus licencias, acceder a soporte técnico y obtener actualizaciones. También se establecerán alianzas con fabricantes de hardware y distribuidores tecnológicos para ofrecer soluciones integradas que faciliten la adopción del sistema.

La relación con los licenciarios se basará en un acompañamiento personalizado y soporte técnico 24/7, asegurando una experiencia positiva y la fidelización a largo plazo. Se implementarán incentivos como actualizaciones gratuitas, descuentos para expansión y acceso prioritario a nuevas funcionalidades, promoviendo así una relación estratégica mutuamente beneficiosa.

En cuanto a la generación de ingresos, el enfoque estará en crear fuentes recurrentes mediante regalías basadas en el uso o en la cantidad de instalaciones activas. Los pagos iniciales por exclusividad de licencias y los servicios adicionales como soporte técnico premium, personalización del software e integración de hardware también contribuirán a la rentabilidad.

Finalmente, la expansión internacional será una prioridad, adaptando la estrategia comercial a cada región y cumpliendo con las regulaciones locales de protección de datos. Se realizarán campañas de marketing que destaquen las ventajas del sistema, apoyadas en testimonios de clientes y métricas de éxito. Esta estrategia busca maximizar la adopción del producto, fortalecer las relaciones con los socios y asegurar una posición competitiva en el mercado global.

5. PLAN DE ACCIÓN

Plan de acción detallado de los pasos a seguir para llevar a cabo el modelo de negocio.

5.1. Fase 1 (meses 1-3): Preparación y formalización

Durante los primeros tres meses, se establece la base legal y estratégica para el modelo de licenciamiento exclusivo. Es prioritario consolidar la protección de la propiedad intelectual (patentes, registros de marca y software) y desarrollar los borradores de contratos de licencia que establecerán los alcances y las condiciones de exclusividad.

Se recomienda iniciar con un análisis legal detallado de cada jurisdicción objetivo, dado que las regulaciones de propiedad intelectual pueden variar. Paralelamente, se debe conformar un equipo multidisciplinario que incluya abogados especializados, expertos en desarrollo de software y un responsable de alianzas estratégicas, quienes definirán los lineamientos del plan de trabajo y las políticas de confidencialidad. Según Osterwalder y Pigneur (2010), en esta fase también es fundamental precisar la propuesta de valor y alinear los recursos clave con la estrategia de exclusividad, dado que se busca un solo licenciatario que actúe como socio exclusivo.

5.2. Fase 2 (meses 4-6): Negociación con el licenciatario y validación técnica

Una vez establecidos los términos y condiciones de la licencia, se procede a buscar y seleccionar el licenciatario exclusivo. El criterio de selección puede basarse en la presencia de mercado, la experiencia en el sector y la capacidad para invertir en la comercialización de la tecnología. Durante estos meses, se lleva a cabo la negociación detallada de las cláusulas de exclusividad, regalías y soporte técnico, así como la validación de la integración tecnológica. Es recomendable realizar pruebas piloto conjuntas para confirmar la interoperabilidad del sistema de llaves magnéticas con las soluciones existentes del licenciatario. Esta etapa también implica la evaluación financiera de la propuesta, proyectando flujos de caja y analizando el retorno de la inversión esperado. El objetivo es lograr un contrato de licenciamiento robusto que proteja los intereses de ambas partes y consolide la alianza a largo plazo.

5.3. Fase 3 (meses 7-9): Implementación y soporte inicial

Tras la firma del contrato, la tecnología se transfiere al licenciataria bajo los términos acordados. El equipo de desarrollo y soporte inicia la instalación y configuración de la plataforma, ofreciendo acompañamiento técnico para garantizar la calidad de la implementación. En esta etapa, también se capacita al personal del licenciataria con el fin de que conozcan el funcionamiento interno del software, los protocolos de seguridad y las mejores prácticas de uso. Se define un plan de monitoreo continuo para solucionar posibles incidencias y se documentan las actividades, generando manuales actualizados de operación y mantenimiento. La comunicación fluida entre el desarrollador y el licenciataria resulta esencial para resolver dudas, incorporar mejoras y asegurar la satisfacción de los clientes finales. Además, se establece un cronograma de actualizaciones periódicas que permita mantener la tecnología al día en un mercado en constante evolución.

5.4. Fase 4 (meses 10-12): Evaluación, optimización y consolidación

En los últimos meses del año se miden los resultados obtenidos y se realizan los ajustes necesarios para optimizar el modelo de licenciamiento exclusivo. Se analizan indicadores clave de desempeño, tales como la adopción de la tecnología en el mercado, los ingresos generados por regalías y el nivel de satisfacción del licenciataria. Con base en estos resultados, se definen planes de mejora continua, que pueden incluir refinar la estructura de las regalías, ajustar las condiciones de exclusividad o ampliar la cobertura geográfica. Asimismo, se evalúa la posibilidad de crear nuevas funcionalidades o integrar tecnologías complementarias, buscando mantener la competitividad y la diferenciación en el sector hotelero. Finalmente, se formaliza un plan de expansión a mediano plazo que considere la renovación del acuerdo con el licenciataria, nuevas inversiones en I+D o la exploración de mercados internacionales, consolidando así la posición del producto en el ámbito de los sistemas de acceso electrónicos.

6. CONCLUSIONES

Este informe presenta un análisis detallado del modelo de negocio basado en la implementación de un sistema de llaves magnéticas con un enfoque en licenciamiento exclusivo a través de terceros y generación de ingresos mediante royalties (regalías). A continuación, se resumen las conclusiones clave del documento:

- 1. Propuesta innovadora y relevancia en el sector:** La digitalización del sistema de acceso a las habitaciones del Hotel Portofino a través de llaves magnéticas se alinea con las tendencias globales de modernización tecnológica en el sector hotelero. Este modelo no solo mejora la experiencia del huésped al ofrecer procesos más ágiles y seguros, sino que también contribuye a la sostenibilidad mediante la optimización del consumo energético. La tecnología propuesta es altamente pertinente en el contexto competitivo de San Andrés Islas, un destino turístico de alta demanda.
- 2. Viabilidad del licenciamiento como modelo de transferencia:** El informe identifica el licenciamiento como el mecanismo óptimo para la explotación de esta tecnología. Este modelo permite preservar la propiedad intelectual, generar ingresos recurrentes a través de regalías y facilitar la escalabilidad al ofrecer la solución a múltiples licenciatarios en distintos mercados. Además, el licenciamiento ofrece flexibilidad para personalizar términos según las necesidades de los clientes y las particularidades del mercado objetivo.
- 3. Escalabilidad y potencial de comercialización:** La tecnología de llaves magnéticas es fácilmente escalable, con oportunidades para su adopción en cadenas hoteleras, hoteles independientes e incluso en otros sectores, como oficinas o residencias estudiantiles. La integración con dispositivos IoT y aplicaciones móviles refuerza su valor innovador, mientras que su capacidad de adaptación a diferentes entornos garantiza un amplio alcance comercial.
- 4. Retos identificados y mitigación:** Entre los principales desafíos destacan los costos de implementación inicial, la capacitación del personal del hotel, la necesidad de mantener altos estándares de ciberseguridad y la inversión en infraestructura tecnológica. Sin embargo, el informe sugiere estrategias claras para abordar estos retos, como establecer contratos de licenciamiento sólidos, implementar protocolos de soporte técnico eficiente

y desarrollar alianzas estratégicas con fabricantes de hardware y distribuidores tecnológicos.

5. **Sostenibilidad y eficiencia operativa:** La solución no solo genera ingresos directos por licenciamiento, sino que también promueve la eficiencia energética y la sostenibilidad. La integración de funciones como el control del consumo eléctrico y el análisis de datos en tiempo real refuerza la propuesta de valor del sistema.

6.1. Análisis DOFA

Fortalezas:

- **Innovación tecnológica:** El sistema de llaves magnéticas incorpora funcionalidades modernas, como integración con IoT y control energético, que mejoran la experiencia del cliente y optimizan recursos.
- **Preservación de la propiedad intelectual:** El modelo de licenciamiento permite mantener el control sobre el software y su evolución.
- **Escalabilidad:** La solución es adaptable a diferentes mercados y segmentos, facilitando su adopción en diversas geografías.
- **Generación de ingresos recurrentes:** El esquema de royalties garantiza una fuente constante de ingresos a largo plazo.

Oportunidades:

- **Crecimiento del mercado hotelero:** La creciente demanda de tecnología de automatización en hoteles abre nuevas oportunidades comerciales.
- **Colaboración con socios estratégicos:** Alianzas con fabricantes de hardware y distribuidores tecnológicos pueden ampliar el alcance y acelerar la adopción.
- **Tendencias de sostenibilidad:** La funcionalidad de ahorro energético se alinea con las prioridades del turismo sostenible, atrayendo a clientes con conciencia ambiental.
- **Expansión a otros sectores:** El sistema puede adaptarse a oficinas, residencias estudiantiles o instalaciones corporativas, diversificando su uso.

Debilidades:

- **Altos costos iniciales:** La inversión en desarrollo, infraestructura y marketing puede ser significativa.
- **Dependencia de licenciarios:** El éxito del modelo depende de la capacidad y compromiso de los terceros seleccionados.

- **Riesgos legales:** La gestión de contratos de licenciamiento en diferentes jurisdicciones puede ser compleja y costosa.

Amenazas:

- **Competencia tecnológica:** La rápida evolución de las soluciones de acceso puede generar presión competitiva.
- **Riesgos de ciberseguridad:** Las vulnerabilidades en el manejo de datos sensibles pueden afectar la confianza de los clientes.
- **Cambios regulatorios:** Las normativas de protección de datos y propiedad intelectual pueden variar entre países, complicando la expansión internacional.
- **Resistencia al cambio:** Algunos establecimientos podrían mostrar reticencia a adoptar nuevas tecnologías por falta de recursos o conocimientos.

Este análisis evidencia que el modelo de licenciamiento exclusivo es una opción sólida para la explotación comercial de la tecnología, combinando innovación, sostenibilidad y escalabilidad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Deloitte. (2020). 2020 Global technology leadership study.
- IDC. (2021). Worldwide lodging technology transformation report.
- Markets and Markets. (2022). Access control market – Global forecast to 2027.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Statista. (2022). Value of the global hotel management software market.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.

Modelo de Negocio

DESARROLLAR UNA PLATAFORMA WEB PARA GESTION DE
RESERVAS EN EL APARTAHOTEL LAS AMÉRICAS

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

1.	PROYECTO TECNOLÓGICO	7
1.1.	Descripción de la idea con potencial innovador	7
	Análisis de coherencia y pertinencia.....	7
1.1.1.	Coherencia con la necesidad identificada	7
1.1.2.	Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad.....	8
1.2.	Ventajas de la solución.....	9
2.	ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA.....	12
2.1.	Potencial innovador	12
2.2.	Escalabilidad de la tecnología	13
3.	MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	15
3.1.	Mecanismos de transferencia de tecnología viables	15
•	Licenciamiento	15
•	Franquicia	15
•	Venta Directa de la Tecnología	16
•	Alianzas Estratégicas o Joint Ventures.....	16
•	Software as a Service (SaaS).....	16
3.2.	Análisis cualitativo	17
3.2.1.	Licenciamiento.....	17
3.2.2.	Franquicia.....	17
3.2.3.	Venta Directa de la Tecnología.....	18
3.2.4.	Alianzas Estratégicas.....	18
3.2.5.	Software as a Service (SaaS)	18
3.3.	Análisis cuantitativo: criterios de evaluación	19
3.4.	Recomendación: Licenciamiento	21

3.5.	Conclusión.....	22
4.	MODELO DE NEGOCIO	23
4.1.	Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de una plataforma web para gestión de reservas del hotel Las Américas.	23
4.1.1.	Segmento de clientes	23
4.1.2.	Propuesta de valor.....	25
4.1.3.	Canales	26
4.1.4.	Relación con los clientes.....	27
4.1.5.	Fuentes de ingresos	28
4.1.6.	Recursos claves	30
4.1.7.	Actividades claves	31
4.1.8.	Socios claves.....	33
4.1.9.	Estructura de costos	34
5.	PLAN DE ACCIÓN	39
5.1.	Plan de acción detallado para implementar el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties en un año	39
5.1.1.	Fase 1: Preparación e Infraestructura (Meses 1-3)	39
5.1.2.	Fase 2: Identificación y Captación de Licenciarios (Meses 4-6)	40
5.1.3.	Fase 3: Implementación y Soporte Inicial (Meses 7-9).....	41
5.1.4.	Fase 4: Expansión y Escalabilidad (Meses 10-12)	41
5.1.5.	Resultados Esperados al Final del Año 1.....	42
6.	CONCLUSIONES.....	43
6.1.	Análisis DOFA	44
7.	BIBLIOGRAFÍA	46

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico, esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología “DESARROLLAR UNA PLATAFORMA WEB PARA GESTION DE RESERVAS EN EL APARTAHOTEL LAS AMÉRICAS”.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Creación y manejo integral de una plataforma web transaccional multi- moneda para el hotel, con botón de pago y asistencia de Contact center, administrador de canales digitales Channel manager, Voice agent e Integración en doble vía entre Sabre y Zeus para la gestión integral de las reservas del hotel Las Américas, con el fin de aumentar ventas, mejorar la experiencia del cliente y conseguir posicionamiento de marca.

Análisis de coherencia y pertinencia

1.1.1. Coherencia con la necesidad identificada

La idea propuesta se centra en desarrollar una plataforma web transaccional con diversas funcionalidades integradas para el hotel Las Américas, tiene alta coherencia con los objetivos planteados. Cada funcionalidad está cuidadosamente alineada para mejorar las ventas, optimizar la experiencia del cliente y fortalecer el posicionamiento de marca. Este enfoque integral aprovecha la tecnología avanzada para abordar de manera directa y efectiva las necesidades del mercado y los objetivos estratégicos del hotel.

Esta coherencia se basa principalmente en estos puntos:

- Se enfoca en eliminar fricciones para los clientes y mejorar la administración de canales de ingreso y pago, asegurando una gestión ágil y precisa de las reservas, optimizando la disponibilidad y haciendo más fácil el proceso, lo que lo hace atractivo e impacta en el aumento de las ventas.
- La plataforma transaccional ofrece una experiencia fluida, desde la selección hasta el pago de las reservas, adaptándose a las necesidades de clientes internacionales, el Contact Center y el Voice Agent proporcionan soporte inmediato, resolviendo dudas o problemas que los clientes puedan enfrentar durante el proceso de reserva o estadía, con estos aportes se prioriza tanto la facilidad de uso de la plataforma como la atención personalizada, lo que refuerza la satisfacción del cliente.

- La idea apoya el objetivo de posicionamiento de marca, destacando al hotel Las Américas como un referente en innovación y servicio al cliente dentro del sector hotelero ya que la experiencia optimizada del cliente y la disponibilidad en múltiples canales fortalecen la percepción de profesionalismo y confiabilidad de la marca.

1.1.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La idea es altamente pertinente en un contexto de innovación y competitividad, ya que permite al hotel Las Américas posicionarse como un líder tecnológico en el sector hotelero, adaptándose a las tendencias globales y satisfaciendo las expectativas del cliente moderno. Además, la plataforma ofrece una ventaja competitiva sostenible al mejorar tanto la eficiencia operativa como la percepción de la marca, lo que la convierte en una estrategia clave para destacar en un mercado saturado y altamente dinámico.

La pertinencia se basa en:

- La transformación digital del sector hotelero, debido a que la implementación de una plataforma web transaccional multi-moneda con funcionalidades avanzadas como integración Sabre-Zeus, Channel Manager y Voice Agent responde a la tendencia de digitalización en la industria, donde los clientes demandan procesos rápidos, seguros y personalizados. Estas herramientas como la integración en doble vía y el Channel Manager no solo automatizan procesos, sino que también mejoran la precisión en la gestión de reservas y disponibilidad, diferenciando al hotel mediante tecnología avanzada.
- La diferenciación a través de experiencias tecnológicas dado que estas herramientas utilizan tecnologías emergentes, como inteligencia artificial, para ofrecer soporte proactivo y en tiempo real, alineándose con prácticas innovadoras centradas en el cliente, lo que muestra una adaptación a la globalización y al creciente turismo internacional.

- Responde a las demandas de los consumidores al permitir la facilidad de pagos internacionales y elimina barreras de entrada para clientes extranjeros, un factor clave en un mercado globalizado.
- La integración en doble vía garantiza una gestión eficiente y sin interrupciones de las reservas, reduciendo errores y tiempos de espera, elementos fundamentales para superar las expectativas de los clientes.
- Tiene ventaja competitiva frente a otros actores por la combinación de herramientas que posiciona al hotel en un nivel superior respecto a competidores que dependen de sistemas menos integrados o manuales y de igual manera, una plataforma tan robusta permite competir no solo a nivel local, sino también con cadenas hoteleras internacionales, atrayendo a clientes que valoran la tecnología y la comodidad en sus procesos de reserva.
- Entrega una mejor percepción del cliente y fidelización con una experiencia fluida, moderna y personalizada que fomenta la lealtad del cliente y aumenta la probabilidad de recomendaciones, factores clave en un entorno competitivo donde la satisfacción del cliente puede ser un diferenciador significativo.

La idea en el contexto de innovación y competitividad para el hotel Las Américas es pertinente dado que aborda de manera directa las necesidades del mercado actual y las tendencias globales del sector hotelero.

1.2. Ventajas de la solución

Las ventajas de la solución tecnológica propuesta para Travel VIP son múltiples y pueden tener un impacto significativo en el negocio. A continuación, se enumeran las principales:

1. **Automatización y eficiencia operativa:** la integración de Sabre y Zeus en doble vía permite una gestión automatizada y precisa de reservas, disponibilidad y tarifas, reduciendo errores manuales y tiempos de actualización.
2. **Mayor alcance de mercado:** la funcionalidad multi-moneda elimina barreras de acceso para clientes internacionales, facilitando las transacciones y aumentando

las ventas globales. El Channel Manager permite gestionar múltiples canales de distribución (OTAs, sitio web, agencias de viaje, etc.), maximizando la visibilidad y el alcance del hotel.

3. **Optimización de la experiencia del cliente:** el botón de pago asegura un proceso rápido, seguro y conveniente, mejorando la experiencia del usuario. La asistencia mediante Contact Center y Voice Agent ofrece soporte personalizado y en tiempo real, lo que genera confianza y fideliza a los clientes.
4. **Mejora en la toma de decisiones:** la integración de datos en tiempo real entre Sabre y Zeus facilita el análisis de indicadores clave, como ocupación, ingresos y tendencias de reservas, apoyando decisiones estratégicas basadas en datos.
5. **Diferenciación competitiva:** la implementación de tecnologías avanzadas posiciona al hotel como un referente innovador en el sector, destacándose frente a competidores con procesos menos digitalizados. La centralización de funciones clave refuerza la percepción de profesionalismo y confiabilidad.
6. **Escalabilidad y flexibilidad:** la solución es adaptable para incluir nuevas funcionalidades o integrarse con herramientas adicionales en el futuro, lo que asegura su relevancia a largo plazo. Permite ampliar la operación a nuevos mercados o incluir servicios complementarios sin necesidad de grandes ajustes.
7. **Incremento en la fidelización y satisfacción del cliente:** la experiencia fluida y personalizada en la reserva y atención mejora la percepción de la marca, incentivando la repetición de visitas y las recomendaciones.
8. **Reducción de costos operativos:** la automatización disminuye la carga de trabajo manual y los costos asociados a procesos redundantes, como actualizaciones de inventario en diferentes canales.
9. **Cumplimiento normativo y seguridad:** la solución puede incorporar estándares internacionales de ciberseguridad y protección de datos (como el GDPR), protegiendo la información de los clientes y fortaleciendo la confianza en la marca.
10. **Mayor ingreso y rentabilidad:** la combinación de una experiencia mejorada, mayor alcance global y una gestión optimizada asegura un incremento en las ventas y, por ende, en la rentabilidad general del hotel.

Estas ventajas no solo impactan positivamente en los resultados operativos y financieros, sino que también refuerzan la posición del hotel Las Américas como un actor líder y moderno en la industria hotelera.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

Esta tecnología tiene capacidad para centralizar y automatizar operaciones críticas del hotel, mejorar la experiencia del cliente y ofrecer funcionalidades avanzadas que marcan una diferencia en el mercado ya que cuenta con funcionalidades avanzadas, como la integración en doble vía entre Sabre y Zeus, soporte mediante inteligencia artificial (Voice Agent), y transacciones multi-moneda, ofreciendo una experiencia eficiente, personalizada y alineada con las tendencias de digitalización en el sector hotelero.

Su diseño modular y su implementación en la nube permite adaptarla fácilmente a nuevos mercados, agregar funcionalidades adicionales, y comercializarla como una solución, asegurando crecimiento sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura.

Aquí se detalla el potencial innovador y de escalabilidad que tiene la tecnología:

2.1. Potencial innovador

Su potencial innovador se centra en:

- **Automatización integral y conectividad en tiempo real:** la integración en doble vía entre Sabre y Zeus es un componente innovador que asegura una actualización constante y sincronizada de reservas, disponibilidad y tarifas, eliminando errores y mejorando la experiencia tanto para el cliente como para el personal del hotel. Este tipo de conectividad es un estándar en evolución en el sector, y su implementación destaca al hotel como un pionero en el uso de tecnología avanzada.
- **Plataforma multi- moneda y botón de pago:** la posibilidad de transacciones en múltiples monedas permite atender a clientes internacionales sin barreras relacionadas con tipos de cambio o métodos de pago. Esto es clave en un mercado turístico globalizado y representa una ventaja competitiva significativa frente a hoteles que no ofrecen esta funcionalidad.

- **Channel manager y gestión de canales digitales:** la herramienta permite manejar simultáneamente reservas de múltiples canales (OTAs, sitio web propio, agencias de viajes, etc.), centralizando la operación y maximizando la exposición del hotel. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también incrementa las oportunidades de venta.
- **Soporte basado en inteligencia artificial:** la inclusión de Voice Agent y Contact Center posiciona al hotel como innovador en la experiencia del cliente. Estas tecnologías utilizan inteligencia artificial para ofrecer atención rápida, personalizada y disponible 24/7, lo que refuerza la satisfacción del usuario.
- **Flexibilidad y Personalización:** la tecnología propuesta no solo resuelve necesidades actuales, sino que permite adaptaciones específicas para mercados o segmentos particulares, como integraciones con sistemas adicionales, funcionalidades exclusivas o personalización de interfaces de usuarios.

2.2. Escalabilidad de la tecnología

- **Ampliación Geográfica:** la tecnología es fácilmente replicable en diferentes mercados turísticos, ya que no depende de infraestructura física específica. El modelo puede implementarse en cualquier región con acceso a internet y adaptarse a las normativas locales en términos de pagos y gestión de datos.
- **Expansión de Servicios:** la solución permite agregar nuevas funcionalidades sin afectar la operación actual, como herramientas de analítica avanzada, programas de fidelización, o integración con servicios de terceros (transporte, actividades locales, etc.), lo que abre nuevas fuentes de ingresos.
- **Modelo de Comercialización Flexible:** el sistema puede licenciarse o venderse a otros hoteles, cadenas hoteleras o incluso agencias de viajes, lo que permite diversificar las fuentes de ingreso más allá del uso interno. La flexibilidad del modelo permite ofrecerlo como un producto SaaS (Software as a Service), cobrando tarifas recurrentes basadas en el uso.

- **Escalamiento Técnico:** la implementación en la nube garantiza que la plataforma pueda manejar un volumen creciente de transacciones, clientes y usuarios sin problemas de capacidad o rendimiento. Esto asegura que el sistema pueda crecer junto con el negocio.
- **Adaptación a Nuevos Mercados:** al ser una tecnología modular, es posible adaptarla rápidamente a sectores relacionados, como resorts, cruceros o empresas de turismo, maximizando su alcance comercial.

Esta tecnología tiene un alto potencial innovador debido a su capacidad para optimizar procesos, ofrecer una experiencia moderna y centralizar diversas funciones en una sola plataforma. Además, es escalable ya que puede crecer fácilmente para abarcar nuevos destinos, servicios y mercados, lo que la convierte en una solución comercializable a gran escala.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el caso de la tecnología propuesta por el hotel Las Américas existen varios mecanismos viables que podrían facilitar su expansión y comercialización. A continuación, se describen los principales mecanismos de transferencia, con un análisis cualitativo y cuantitativo, y se escoge el más adecuado para el negocio.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

- **Licenciamiento**

El licenciamiento es un mecanismo altamente viable para transferir esta tecnología. Este modelo permite al desarrollador de la plataforma otorgar derechos de uso a terceros (hoteles, cadenas hoteleras o agencias de viajes) a cambio de regalías o pagos recurrentes. Este enfoque es ideal porque la tecnología mantiene su propiedad intelectual protegida, mientras se expande a diferentes mercados sin necesidad de grandes inversiones directas en infraestructura. El licenciamiento permite escalabilidad, ya que múltiples licenciatarios pueden operar en distintos territorios o segmentos, garantizando ingresos continuos mientras se conserva el control sobre el uso adecuado de la tecnología.

- **Franquicia**

La franquicia es otro mecanismo viable, especialmente para cadenas hoteleras que desean replicar el modelo bajo una misma marca. En este caso, el desarrollador de la plataforma no solo otorga el derecho a utilizar la tecnología, sino también los procedimientos, capacitación y soporte técnico necesarios para garantizar una implementación uniforme. Este modelo es ideal para una expansión más estructurada y dirigida, aunque requiere un mayor control y supervisión para asegurar la consistencia de calidad entre los franquiciados.

- **Venta Directa de la Tecnología**

La venta directa implica transferir la propiedad total de la tecnología a otra empresa o entidad interesada. Aunque puede ser una opción para obtener una ganancia única inmediata, esta alternativa no es la más recomendable para esta solución, ya que se perderían los ingresos recurrentes y el control sobre el uso de la tecnología. No obstante, puede ser adecuada si el objetivo principal es capitalizar rápidamente la innovación para financiar otros proyectos o diversificar el negocio.

- **Alianzas Estratégicas o Joint Ventures**

Formar alianzas estratégicas o joint ventures con empresas tecnológicas, cadenas hoteleras o integradores de sistemas permite compartir los beneficios y responsabilidades de la tecnología. Este mecanismo facilita el acceso a nuevos mercados, la combinación de recursos y la optimización de operaciones. Por ejemplo, una alianza con una gran OTA (Online Travel Agency) podría permitir el despliegue de la tecnología a escala global, maximizando su impacto comercial.

- **Software as a Service (SaaS)**

El modelo SaaS es especialmente viable para esta tecnología, ya que permite comercializarla como un servicio en la nube con suscripciones recurrentes. Los clientes (hoteles o cadenas) pagan una tarifa por el uso de la plataforma según sus necesidades, como número de usuarios, volumen de transacciones o funcionalidades contratadas. Este enfoque es ideal para garantizar ingresos sostenibles, escalabilidad global y un acceso continuo al mercado con actualizaciones automáticas.

3.2. Análisis cualitativo

3.2.1. Licenciamiento

Ventajas:

- Mantiene la propiedad intelectual protegida, garantizando control sobre la tecnología.
- Genera ingresos recurrentes mediante regalías o pagos periódicos.
- Permite escalar rápidamente a diferentes mercados sin inversiones significativas.
- Es flexible y puede adaptarse a diferentes licenciarios, mercados y regiones.

Desventajas:

- Requiere monitoreo constante para garantizar que los licenciarios cumplan con los estándares de calidad.
- Depende de la capacidad operativa de los licenciarios para implementar correctamente la tecnología.

3.2.2. Franquicia

Ventajas:

- Proporciona control parcial sobre la operación de los franquiciados, asegurando uniformidad en la implementación.
- Facilita la expansión rápida a nuevos mercados, utilizando el capital de los franquiciados.

Desventajas:

- Requiere una inversión inicial significativa en capacitación, soporte y manuales operativos.
- Dificultad para mantener la consistencia operativa entre franquicias, lo que puede afectar la reputación de la marca.

3.2.3. Venta Directa de la Tecnología

Ventajas:

- Genera ingresos inmediatos mediante un único pago significativo.
- Reduce la necesidad de soporte técnico o monitoreo continuo.

Desventajas:

- Se pierde todo el control sobre la propiedad intelectual y su uso futuro.
- Limita los ingresos a largo plazo, ya que no hay flujos recurrentes.
- Puede permitir que competidores accedan y exploten la tecnología.

3.2.4. Alianzas Estratégicas

Ventajas:

- Permite compartir recursos, riesgos y conocimientos con socios estratégicos.
- Facilita el acceso a nuevos mercados a través de redes establecidas por los socios.

Desventajas:

- Requiere una gestión constante para mantener alineados los intereses de ambas partes.
- Menor control sobre la tecnología y su comercialización.
- Los ingresos dependen del éxito de la colaboración, lo que puede generar incertidumbre.

3.2.5. Software as a Service (SaaS)

Ventajas:

- Genera ingresos recurrentes mediante suscripciones basadas en el uso de la plataforma.

- Permite escalar fácilmente a nivel global con costos operativos controlados.
- Facilita la actualización constante del software, asegurando la competitividad.

Desventajas:

- Alta competencia en el mercado SaaS puede dificultar la diferenciación.
- Requiere una infraestructura robusta y soporte técnico continuo, lo que aumenta los costos operativos iniciales.

En base a este análisis, el licenciamiento se presenta como la opción más adecuada, ya que combina escalabilidad, generación de ingresos recurrentes y control sobre la propiedad intelectual sin requerir grandes inversiones iniciales o asumir grandes riesgos operacionales.

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (en una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy bajo” y 5 es “muy alto”). A modo de ejemplo, se eligen cuatro criterios:

1. Nivel de control y protección de la propiedad intelectual
2. Ingresos potenciales a largo plazo (flujo de caja)
3. Facilidad de escalamiento
4. Riesgo y complejidad de implementación

Tabla 1. Tabla de evaluación

Mecanismo	Nivel de control y protección de la propiedad intelectual	Ingresos potenciales a largo plazo	Facilidad de escalamiento	Riesgo y complejidad de implementación	Puntaje Total
Licenciamiento	4 (Mantiene el control sobre la tecnología)	5 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a nuevos mercados)	3 (Relativamente bajo)	17
Franquicia	3 (Control parcial)	5 (Permite ingresos constantes y escalables)	4 (Puede expandirse rápidamente)	2 (Altos costos)	14
Venta Directa de la Tecnología	1 (Se pierde)	1 (Limita ingresos recurrentes)	2 (No escalable)	5 (Menor riesgo)	9
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	3 (Control parcial)	4 (Los ingresos dependen de la alianza)	4 (La expansión depende de la alianza)	3 (Gestión compleja por la administración de diferentes actores)	14
Software as a service	5	5	5	4	19

Fuente: Elaboración propia

Observaciones claves:

- **Licenciamiento:** Este mecanismo permite transferir la tecnología a terceros mediante regalías recurrentes, asegurando ingresos a largo plazo y manteniendo el control sobre la propiedad intelectual. Es ideal para expandir el alcance de la tecnología de manera escalable, aunque requiere monitoreo continuo para

garantizar que los licenciarios implementen correctamente la solución y cumplan con los estándares de calidad.

- **Franquicia Tecnológica:** La franquicia combina la transferencia de la tecnología con procedimientos y soporte operativo, permitiendo una expansión estructurada en nuevos mercados. Sin embargo, requiere inversiones iniciales en capacitación y gestión, además de un control limitado sobre las operaciones diarias de los franquiciados, lo que puede dificultar la consistencia en la calidad.
- **Venta Directa de la Tecnología:** Esta opción genera un ingreso único inmediato al transferir la propiedad completa de la tecnología, pero implica la pérdida total de control sobre su uso futuro y elimina los ingresos recurrentes. Es una solución adecuada solo si el objetivo principal es obtener capital a corto plazo, pero no es ideal para un modelo de negocio sostenible.
- **Alianzas Estratégicas o Joint Ventures:** las alianzas permiten compartir recursos y riesgos con socios estratégicos, facilitando el acceso a nuevos mercados. Aunque ofrece ingresos potenciales a largo plazo y escalabilidad, conlleva menor control sobre la tecnología y depende del éxito conjunto, lo que puede generar conflictos o ineficiencias operativas.
- **Software as a Service (SaaS):** este modelo permite comercializar la tecnología mediante suscripciones recurrentes, maximizando los ingresos y la escalabilidad global. Aunque garantiza control total sobre la propiedad intelectual y una actualización constante, requiere una infraestructura técnica robusta y un soporte continuo, aumentando los costos iniciales y operativos.

3.4. Recomendación: Licenciamiento

El licenciamiento y el SaaS son los mecanismos más viables por su capacidad de generar ingresos sostenibles y escalabilidad, pero el licenciamiento destaca por ser más flexible y menos exigente en términos operativos, adaptándose mejor a la naturaleza de la tecnología propuesta.

El licenciamiento es mejor opción, especialmente si el objetivo es garantizar ingresos recurrentes, escalabilidad y mantener el control sobre la propiedad intelectual, además permite transferir la tecnología a diferentes actores en el mercado sin asumir todos los costos y riesgos asociados a su operación directa. Además, asegura una expansión geográfica y comercial más ágil al aprovechar los recursos y redes de los licenciarios.

3.5. Conclusión

- Conclusión cualitativa: El licenciamiento ofrece la mejor combinación de control de la propiedad intelectual, generación de ingresos recurrentes y escalabilidad.
- Conclusión cuantitativa: Según la matriz de criterios (propiedad intelectual, ingresos a largo plazo, escalabilidad y complejidad), el licenciamiento obtiene una puntuación global alta al igual que el SaaS en comparación con otros mecanismos, sin embargo, la segunda opción requiere altos costos iniciales operativos.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciario.

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de una plataforma web para gestión de reservas del hotel Las Américas.

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de una plataforma para gestionar reservas mediante un mecanismo de licenciamiento dirigido a empresas que ya ofrecen soluciones similares en el mercado y desean enriquecer su portafolio con esta tecnología. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el Business Model Canvas permite describir y analizar la lógica con la que una empresa crea, distribuye y captura valor. A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para la implementación.

4.1.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes de una plataforma web integral para la gestión de reservas del Hotel Las Américas en San Andrés Islas está compuesto por terceros estratégicos que

buscan comercializar la solución tecnológica en sus respectivos mercados a través de un modelo de licenciamiento exclusivo. Estos clientes incluyen empresas tecnológicas, cadenas hoteleras, agencias de viajes y operadores turísticos, así como startups y emprendedores del sector turístico. Cada uno de estos actores valora la capacidad de operar en un territorio o segmento definido bajo condiciones exclusivas, lo que les permite maximizar su retorno de inversión y diferenciarse en el mercado.

Las empresas tecnológicas especializadas son un cliente clave, ya que buscan complementar su portafolio de soluciones para la industria turística con herramientas avanzadas y centralizadas. Estas empresas ya cuentan con redes de clientes establecidos y experiencia en comercialización, lo que facilita la implementación de la plataforma en nuevos mercados. De manera similar, las cadenas hoteleras y resorts representan un segmento de alto potencial, pues necesitan una tecnología que permita gestionar reservas, pagos y operaciones de múltiples establecimientos bajo una misma plataforma, garantizando eficiencia y consistencia.

Por su parte, las agencias de viajes y operadores turísticos requieren herramientas avanzadas que les permitan gestionar de manera eficiente la reserva de alojamientos y servicios turísticos, optimizando la experiencia del cliente. Este segmento busca una solución que les proporcione una ventaja competitiva, especialmente en un mercado turístico altamente competitivo como el de San Andrés Islas. Adicionalmente, las startups y emprendedores del turismo son un grupo emergente dentro del segmento de clientes. Estos actores buscan una solución moderna, flexible y escalable que les permita ingresar al mercado con un menor riesgo financiero, aprovechando la exclusividad territorial y las posibilidades de personalización.

En términos generales, este segmento de clientes comparte necesidades específicas como la exclusividad territorial, flexibilidad para personalizar la plataforma según las normativas y demandas locales, y un modelo de soporte técnico y capacitación robusto que garantice el éxito de la implementación. Asimismo, buscan un esquema de royalties que sea proporcional a sus ingresos, asegurando sostenibilidad financiera y un

crecimiento escalable a medida que logren capturar más clientes en sus respectivos mercados. Este enfoque les permite maximizar los beneficios operativos y comerciales de la plataforma mientras establecen una presencia diferenciada en el sector.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la plataforma web integral para la gestión de reservas radica en ofrecer una solución tecnológica avanzada, centralizada y escalable que optimiza tanto las operaciones internas del hotel como la experiencia del cliente. Diseñada con funcionalidades clave como integración en doble vía entre Sabre y Zeus, transacciones multi-moneda, un Channel Manager para gestión de canales de distribución, y herramientas de soporte como Contact Center y Voice Agent, esta tecnología transforma los procesos tradicionales del sector hotelero en una operación eficiente, moderna y personalizada.

La plataforma reduce la complejidad operativa al automatizar procesos clave como reservas, pagos, y gestión de inventarios, permitiendo al hotel ahorrar tiempo y minimizar errores. Además, garantiza una experiencia fluida y satisfactoria para los clientes, quienes pueden realizar transacciones rápidas y seguras en su moneda preferida, acceder a atención personalizada en tiempo real, y disfrutar de un sistema confiable que mantiene la disponibilidad actualizada.

Para los licenciarios exclusivos, la propuesta de valor incluye la posibilidad de operar en territorios o mercados específicos bajo un esquema de exclusividad territorial, lo que les otorga una ventaja competitiva significativa. La tecnología también se destaca por ser altamente personalizable, lo que permite adaptarse a las necesidades locales, como requisitos legales, idiomas y preferencias de los clientes. Asimismo, su diseño modular y en la nube garantiza escalabilidad, permitiendo incorporar nuevas funcionalidades y crecer sin interrupciones.

Finalmente, esta solución posiciona a los licenciarios como actores innovadores en sus respectivos mercados, al ofrecer un sistema que no solo mejora la eficiencia operativa,

sino que también fortalece la relación con los clientes y asegura una experiencia de alto nivel. En resumen, la plataforma combina eficiencia, innovación y adaptabilidad para maximizar el valor tanto para el hotel como para sus operadores y clientes.

4.1.3. Canales

Los canales para comercializar esta tecnología mediante un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties deben ser diseñados para maximizar la visibilidad de la plataforma, facilitar la negociación con licenciarios estratégicos y asegurar un soporte eficiente. Estos canales combinan enfoques digitales, eventos especializados y colaboraciones estratégicas, garantizando una expansión efectiva y sostenible.

Un canal fundamental es un equipo de ventas corporativas o de alianzas estratégicas, cuya función es identificar, contactar y negociar con posibles licenciarios exclusivos. Este equipo debe enfocarse en licenciarios clave, como cadenas hoteleras, agencias de viajes, operadores turísticos y empresas tecnológicas interesadas en complementar sus portafolios con soluciones avanzadas. Este canal debe apoyarse en estrategias personalizadas, como reuniones uno a uno, demostraciones técnicas y presentaciones claras del modelo de royalties y las ventajas de exclusividad territorial.

La presencia digital también es un canal clave. Esto incluye el uso de campañas publicitarias específicas en plataformas como LinkedIn y Google Ads para captar empresas relevantes, además de un sitio web profesional donde los interesados puedan encontrar información detallada de la tecnología. Esta plataforma debe incluir casos de éxito, videos explicativos, demostraciones virtuales y un portal de contacto para que las empresas puedan solicitar información o agendar reuniones fácilmente.

Otro canal importante son los eventos y ferias especializadas en tecnología, turismo y gestión empresarial. Participar en eventos de alto perfil permite interactuar directamente con tomadores de decisiones, presentar las ventajas de la plataforma y captar el interés de posibles licenciarios. Este canal es especialmente útil para posicionar la tecnología como una solución innovadora en el sector hotelero y turístico.

La colaboración con asociaciones empresariales y cámaras de comercio es otro canal estratégico. Estas organizaciones pueden facilitar el acceso a redes de contactos relevantes y promover la adopción de la tecnología entre sus miembros. Asociarse con estas entidades también refuerza la credibilidad de la solución, posicionándola como una herramienta confiable y efectiva en el mercado.

Finalmente, un portal en línea para la gestión de licenciarios puede ser un canal valioso no solo para captar clientes, sino también para gestionar relaciones a largo plazo. Este portal puede incluir tutoriales, manuales técnicos, métricas de uso y herramientas para el seguimiento de pagos de royalties, simplificando la interacción con los licenciarios y optimizando el soporte técnico.

En resumen, los canales idóneos combinan estrategias directas, digitales y presenciales, permitiendo captar licenciarios exclusivos y construir relaciones sostenibles mientras se posiciona la tecnología como una solución líder en el mercado.

4.1.4. Relación con los clientes

Las relaciones con los clientes, en este caso los licenciarios exclusivos, deben ser diseñadas para fomentar la confianza, garantizar la satisfacción a largo plazo y mantener una colaboración estratégica continua. Estas relaciones son fundamentales para el éxito del modelo de licenciamiento exclusivo, ya que los licenciarios no solo generan ingresos recurrentes a través de royalties, sino que también actúan como socios estratégicos para la expansión de la tecnología.

En primer lugar, es clave establecer una relación personalizada desde el inicio del proceso de negociación. Esto implica comprender profundamente las necesidades del licenciario, presentar soluciones adaptadas a su mercado y ofrecer asesoría detallada sobre los términos del contrato, el modelo de royalties y las exclusividades territoriales. Durante esta fase, es fundamental realizar demostraciones de la plataforma y proporcionar material técnico que permita al cliente visualizar los beneficios específicos de la tecnología.

Una vez firmada la licencia, la relación debe evolucionar hacia un enfoque de soporte continuo y proactivo. Esto incluye proporcionar un servicio técnico eficiente disponible 24/7 para resolver cualquier problema técnico que pueda surgir. También es esencial ofrecer capacitaciones periódicas y personalizadas a los equipos de los licenciarios, asegurando que comprendan completamente las funcionalidades de la plataforma y puedan explotarla al máximo. Este soporte puede incluir webinars, tutoriales en línea y sesiones de actualización tecnológica.

La transparencia y la comunicación constante son pilares esenciales para fortalecer la relación con los licenciarios. Es importante mantenerlos informados sobre métricas clave, como el rendimiento de la plataforma, los ingresos generados y las actualizaciones planificadas. Esto puede lograrse a través de reportes periódicos, reuniones de seguimiento y un portal exclusivo donde los licenciarios puedan acceder a información en tiempo real sobre el uso y desempeño de la tecnología.

Adicionalmente, es recomendable implementar programas de fidelización y recompensas para los licenciarios que alcancen ciertos hitos de rendimiento. Esto podría incluir descuentos en renovaciones de licencias, acceso anticipado a nuevas funcionalidades, soporte técnico prioritario o participación en pruebas piloto de actualizaciones. Estas acciones no solo fortalecen la relación con los licenciarios actuales, sino que también los motivan a ser embajadores de la tecnología, promoviendo su adopción en nuevos mercados.

Las relaciones con los licenciarios deben basarse en un enfoque personalizado, un soporte técnico sólido, transparencia en la comunicación y estrategias de fidelización. Estas acciones aseguran que los clientes perciban el licenciamiento no solo como una inversión rentable, sino también como una asociación estratégica a largo plazo.

4.1.5. Fuentes de ingresos

En el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, las fuentes de ingreso están diseñadas para garantizar la sostenibilidad financiera del negocio y maximizar el valor percibido por los licenciarios. Estas fuentes se estructuran en ingresos recurrentes,

pagos únicos y servicios complementarios, creando un flujo constante de capital mientras se fomenta la expansión de la tecnología.

La principal fuente de ingreso proviene de las regalías periódicas que los licenciarios deben pagar. Estas regalías suelen calcularse como un porcentaje de los ingresos generados por los licenciarios al comercializar la plataforma entre sus clientes finales. También pueden estar estructuradas en función de métricas de uso, como el número de reservas procesadas, transacciones realizadas o usuarios registrados. Este enfoque basado en el rendimiento incentiva a ambas partes a maximizar el potencial de la tecnología y asegura ingresos recurrentes a largo plazo.

Además, se incluye un pago inicial de exclusividad, que los licenciarios realizan al adquirir los derechos exclusivos para operar en un territorio o segmento de mercado específico. Este pago upfront cubre los costos asociados con la transferencia de tecnología, capacitación inicial y personalización de la plataforma. También actúa como un compromiso financiero por parte del licenciario, reforzando su seriedad y motivación para maximizar el uso de la solución.

Otra fuente importante de ingresos surge de los servicios de personalización y adaptación de la plataforma. Muchos licenciarios requieren ajustes específicos para adaptar la solución a las necesidades de su mercado o clientes locales, como cambios en el diseño, integración con sistemas existentes o la adición de funcionalidades específicas. Estos servicios personalizados generan ingresos adicionales al mismo tiempo que incrementan el valor percibido de la tecnología.

Los ingresos por soporte técnico y mantenimiento continuo son esenciales en este modelo. Aunque el soporte básico puede estar incluido en el contrato de licenciamiento, los licenciarios suelen estar dispuestos a pagar tarifas adicionales por servicios premium, como soporte prioritario, monitoreo en tiempo real y actualizaciones regulares que mantengan la plataforma competitiva y funcional. Este ingreso adicional no solo fortalece la relación con los licenciarios, sino que también asegura la calidad y confiabilidad de la solución.

Finalmente, existe la posibilidad de generar ingresos a través de sublicencias. En algunos casos, los licenciarios exclusivos pueden sublicenciar la plataforma a otros actores dentro de su territorio o mercado. Esto crea una nueva fuente de ingresos compartidos entre el licenciante y el licenciario, permitiendo maximizar el alcance de la tecnología sin aumentar significativamente los costos operativos.

En resumen, las fuentes de ingreso incluyen regalías recurrentes, pagos iniciales de exclusividad, servicios de personalización, soporte técnico premium y posibles sublicencias. Este enfoque diversificado asegura ingresos sostenibles, fomenta la expansión del negocio y garantiza que el modelo de licenciamiento sea atractivo tanto para los licenciarios como para los desarrolladores de la tecnología.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos clave para implementar y operar la tecnología bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties son los activos tecnológicos, humanos, legales y de infraestructura que garantizan su funcionalidad, escalabilidad y sostenibilidad. Estos recursos no solo soportan el desarrollo y la operación de la plataforma, sino que también aseguran el cumplimiento de los estándares de calidad esperados por los licenciarios y sus clientes finales.

El software en sí mismo es el recurso más crítico. La plataforma debe ser robusta, escalable y modular, con integraciones avanzadas como la doble vía entre Sabre y Zeus, un Channel Manager, y soporte para transacciones multi-moneda. Su diseño debe permitir personalización según las necesidades del mercado y garantizar una experiencia fluida para los usuarios finales. Además, debe incluir características de seguridad avanzada para proteger datos sensibles y cumplir con normativas internacionales, como el GDPR.

La infraestructura tecnológica es otro pilar fundamental. Esto incluye servidores en la nube confiables y escalables (como AWS, Google Cloud o Microsoft Azure), sistemas de monitoreo para garantizar la continuidad operativa, y herramientas de ciberseguridad para proteger la integridad de la información. Una infraestructura bien diseñada asegura

la disponibilidad del sistema en cualquier mercado, facilitando la expansión global sin interrupciones.

El talento humano especializado es esencial para el desarrollo, operación y soporte técnico de la tecnología. Esto incluye equipos de desarrolladores, ingenieros en sistemas y especialistas en UX/UI que mantengan la plataforma actualizada y funcional. Asimismo, se requieren consultores técnicos y gestores de relaciones para capacitar a los licenciarios, resolver problemas técnicos y garantizar que la solución sea utilizada al máximo de su potencial.

La propiedad intelectual es un recurso clave para proteger el modelo de negocio. Patentes, derechos de autor y marcas comerciales garantizan que la tecnología esté protegida legalmente contra el uso no autorizado. Además, contratos de licenciamiento sólidos deben incluir cláusulas que regulen el uso de la plataforma y definan los términos de exclusividad, royalties y obligaciones mutuas entre el licenciante y los licenciarios.

Finalmente, el acceso a datos y conocimiento del mercado permite que la plataforma se adapte constantemente a las necesidades emergentes de los usuarios y licenciarios. La recopilación y análisis de datos sobre el comportamiento de los usuarios, las tendencias de reservas y el rendimiento operativo de los licenciarios ayudan a optimizar la funcionalidad de la plataforma y a desarrollar estrategias de marketing más efectivas.

En conjunto, estos recursos clave aseguran que la tecnología sea innovadora, confiable y capaz de generar ingresos recurrentes a través del modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, mientras se mantiene competitiva en el mercado global.

4.1.7. Actividades claves

En el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, las actividades claves son aquellas que aseguran el desarrollo, operación, comercialización y soporte continuo de la plataforma, garantizando tanto la satisfacción de los licenciarios como la sostenibilidad del negocio. Estas actividades son esenciales para maximizar el valor de la tecnología y su impacto en los mercados objetivo.

Una actividad fundamental es el desarrollo y mantenimiento continuo del software. Esto incluye no solo la creación de nuevas funcionalidades para adaptarse a las tendencias del mercado y las necesidades de los licenciarios, sino también la mejora constante de la plataforma para garantizar su escalabilidad, seguridad y fiabilidad. Esto implica integrar tecnologías emergentes, como inteligencia artificial o analítica avanzada, y realizar pruebas rigurosas para asegurar un funcionamiento óptimo, especialmente en un entorno competitivo como el sector hotelero.

Otra actividad clave es la gestión de las relaciones con los licenciarios exclusivos. Esto requiere un soporte técnico eficiente disponible 24/7, capacitaciones personalizadas y un acompañamiento constante durante la implementación de la plataforma en sus mercados. Estas acciones no solo fortalecen la relación comercial, sino que también aseguran que los licenciarios utilicen la tecnología de manera efectiva, maximizando su retorno de inversión. Además, recolectar retroalimentación de los licenciarios permite identificar oportunidades de mejora y adaptar la plataforma a las necesidades específicas de cada mercado.

La comercialización y expansión del negocio es también una actividad esencial. Esto incluye identificar y captar nuevos licenciarios exclusivos mediante estrategias de marketing específicas, participación en ferias tecnológicas y presentaciones personalizadas. Este esfuerzo asegura que la tecnología alcance nuevos mercados y segmentos, mientras se establece como una solución líder en la industria. Además, la negociación de acuerdos de licenciamiento debe ser sólida, garantizando términos claros y beneficios mutuos para ambas partes.

El soporte operativo y monitoreo de la plataforma es crítico para mantener altos niveles de confiabilidad. Esto incluye garantizar que la infraestructura tecnológica, como los servidores en la nube y las herramientas de ciberseguridad, funcione de manera óptima para soportar las operaciones de los licenciarios y sus clientes. El monitoreo constante también permite detectar y resolver problemas técnicos rápidamente, asegurando una experiencia fluida para todos los usuarios.

Finalmente, la gestión de la propiedad intelectual es indispensable para proteger el modelo de negocio. Esto implica registrar y mantener patentes, derechos de autor y acuerdos de confidencialidad, además de supervisar que los términos del licenciamiento se cumplan adecuadamente. También es crucial establecer procesos legales para abordar cualquier incumplimiento o uso indebido de la tecnología.

Las actividades claves incluyen el desarrollo y mantenimiento del software, la gestión de relaciones con licenciarios, la comercialización y expansión, el soporte técnico y operativo, y la protección de la propiedad intelectual. Estas actividades aseguran que la tecnología sea innovadora, confiable y capaz de generar ingresos sostenibles a través del modelo de licenciamiento exclusivo con royalties.

4.1.8. Socios claves

En el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, los socios claves son fundamentales para garantizar la operación, comercialización, escalabilidad y sostenibilidad de la tecnología. Estas alianzas estratégicas proporcionan recursos, acceso a mercados y capacidades adicionales que complementan las actividades principales del negocio y fortalecen la propuesta de valor.

Los proveedores de infraestructura tecnológica son socios esenciales para la operación de la plataforma. Compañías como AWS, Google Cloud o Microsoft Azure ofrecen servicios de almacenamiento en la nube, escalabilidad y seguridad, asegurando que la plataforma funcione de manera óptima incluso con un volumen creciente de usuarios. Además, estos socios garantizan el cumplimiento de normativas internacionales de protección de datos, como el GDPR, lo que es crucial para generar confianza en los licenciarios y sus clientes.

Los integradores de sistemas también desempeñan un papel clave, ya que facilitan la interoperabilidad de la plataforma con otros sistemas utilizados por los licenciarios, como herramientas de gestión empresarial (ERP), motores de reservas o plataformas de comercio electrónico. Estas integraciones no solo mejoran la experiencia del usuario

final, sino que también incrementan la adopción de la tecnología al adaptarse a las necesidades específicas de cada mercado.

Otro socio estratégico son las cámaras de comercio y asociaciones de la industria turística y hotelera. Estas organizaciones pueden actuar como promotores de la tecnología, ayudando a conectar con licenciatarios potenciales y validando la solución dentro del sector. Además, ofrecen acceso a redes de contactos relevantes y refuerzan la credibilidad de la plataforma como una solución confiable e innovadora.

Las empresas de ciberseguridad son indispensables para garantizar la protección de los datos sensibles de los licenciatarios y sus clientes. Estas alianzas aseguran que la plataforma esté protegida contra ataques cibernéticos y cumpla con los más altos estándares de seguridad, un aspecto fundamental en el manejo de información transaccional y personal.

Por último, los socios financieros juegan un rol importante, especialmente en las etapas iniciales del modelo de negocio. Estos pueden incluir inversionistas, bancos o instituciones que proporcionen capital para el desarrollo de nuevas funcionalidades, campañas de marketing o la expansión a nuevos mercados. Estos recursos permiten mantener la competitividad de la tecnología y asegurar su crecimiento sostenido.

Los socios claves incluyen proveedores de infraestructura tecnológica, integradores de sistemas, cámaras de comercio, empresas de ciberseguridad y socios financieros. Estas alianzas fortalecen la operación de la tecnología, amplían su alcance en el mercado y aseguran que la plataforma sea una solución confiable, escalable y competitiva para los licenciatarios exclusivos.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos de esta tecnología está diseñada para respaldar su desarrollo, operación, comercialización y mantenimiento, garantizando tanto la sostenibilidad financiera como la calidad del servicio ofrecido a los licenciatarios. Estos costos se distribuyen en categorías estratégicas que son esenciales para que el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties sea eficiente y escalable.

El primer componente clave es el desarrollo y mantenimiento del software, que incluye los salarios de desarrolladores, ingenieros de software, diseñadores UX/UI y especialistas en pruebas de calidad. Además, se requiere inversión en herramientas y plataformas tecnológicas necesarias para programar, probar y lanzar actualizaciones. Este gasto es crucial para mantener la plataforma competitiva, segura y adaptada a las necesidades del mercado, incorporando nuevas funcionalidades y tecnologías emergentes como inteligencia artificial o analítica avanzada.

Otro componente significativo es la infraestructura tecnológica, que abarca servicios de alojamiento en la nube proporcionados por plataformas como AWS, Google Cloud o Microsoft Azure. Estos servicios garantizan la disponibilidad, escalabilidad y rendimiento de la plataforma en todos los mercados. Asimismo, se incluyen sistemas de ciberseguridad, como firewalls, encriptación de datos y monitoreo en tiempo real, que son imprescindibles para proteger la información sensible de los licenciarios y sus clientes. Aunque estos costos son recurrentes, son esenciales para la confiabilidad del sistema.

La gestión de la propiedad intelectual es otro aspecto crítico de la estructura de costos. Esto incluye los gastos legales asociados con el registro y mantenimiento de patentes, derechos de autor y acuerdos de confidencialidad en diferentes jurisdicciones. Además, se requieren recursos para monitorear y garantizar el cumplimiento de los términos del licenciamiento, evitando el uso indebido de la tecnología.

El soporte técnico y capacitación para los licenciarios representa otro gasto importante. Esto incluye el mantenimiento de un equipo dedicado a resolver problemas técnicos, brindar atención 24/7 y realizar capacitaciones periódicas. Las actividades de formación pueden incluir webinars, manuales de usuario y sesiones personalizadas, asegurando que los licenciarios puedan maximizar el potencial de la plataforma. Este componente es clave para fortalecer la relación con los clientes y garantizar su éxito.

También se debe considerar el costo asociado a las actividades de comercialización y ventas. Esto incluye campañas de marketing digital, creación de materiales

promocionales como videos y casos de éxito, participación en ferias tecnológicas y eventos del sector, así como los gastos relacionados con la negociación y cierre de contratos. Estas inversiones son necesarias para posicionar la plataforma en el mercado y captar licenciatarios estratégicos.

Finalmente, se debe contemplar un presupuesto para investigación y desarrollo (I+D). Este componente abarca el análisis de tendencias de mercado, la experimentación con nuevas tecnologías y el desarrollo de funcionalidades innovadoras que diferencien la plataforma de la competencia. Aunque estos costos pueden ser elevados, son fundamentales para mantener la relevancia y competitividad del producto a largo plazo.

La estructura de costos incluye el desarrollo y mantenimiento del software, la infraestructura tecnológica, la gestión de la propiedad intelectual, el soporte técnico y capacitación, las actividades de comercialización y ventas, y la investigación y desarrollo. Estos componentes son esenciales para garantizar el éxito del modelo de licenciamiento exclusivo con royalties y asegurar que la tecnología sea escalable, confiable y atractiva para los licenciarios.

4.1.10. Estrategia Comercial

La estrategia comercial para la plataforma web de gestión de reservas se basa en un enfoque integral que combina licenciamiento exclusivo, captación de licenciarios estratégicos y una presencia destacada en el mercado turístico digital. A continuación, se detallan los elementos clave:

Posicionamiento y Mercado Objetivo: La tecnología se posicionará como una solución avanzada y diferenciada en el sector hotelero, destinada a hoteles, cadenas hoteleras, operadores turísticos y agencias de viajes. El objetivo es destacar por la capacidad de automatizar reservas, pagos, y manejo de inventarios, lo que optimiza tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa del hotel.

Modelo de Comercialización: La plataforma se ofrecerá mediante un esquema de licenciamiento exclusivo con royalties, lo que permitirá a los licenciarios operar en

territorios específicos. Este modelo asegura ingresos recurrentes, al tiempo que ofrece a los clientes la ventaja competitiva de contar con derechos exclusivos sobre la solución en sus mercados.

Captación de Clientes: La estrategia de captación se enfoca en identificar y seleccionar socios estratégicos, como empresas tecnológicas y grandes operadores turísticos, con capacidad para implementar y comercializar la plataforma. Se realizarán presentaciones personalizadas, talleres y participación en eventos especializados para atraer nuevos licenciatarios.

Canales de Distribución: Los principales canales de distribución incluyen un portal web de demostraciones, marketing digital enfocado en plataformas como LinkedIn y Google Ads, y participación en ferias tecnológicas y del sector turístico. También se colaborará con asociaciones de turismo para mejorar la visibilidad y credibilidad de la tecnología.

Relación con los Clientes: Se establecerá un soporte técnico personalizado, disponible 24/7, y un programa de capacitación continua para los licenciatarios. Asimismo, se implementarán estrategias de fidelización, como acceso prioritario a actualizaciones y descuentos en renovaciones de contratos.

Generación de Ingresos: Los ingresos provendrán de tres fuentes principales:

1. **Royalties periódicos** basados en el uso de la plataforma.
2. **Pagos iniciales** por la adquisición de la licencia exclusiva.
3. **Servicios adicionales**, como personalización de la tecnología e integración con otros sistemas.

Expansión y Escalabilidad: A partir del éxito en los mercados iniciales, se buscará expandir la red de licenciatarios a nivel internacional, adaptando la plataforma a las necesidades locales. El modelo modular de la tecnología permite una expansión sin grandes inversiones adicionales.

Marketing y Comunicación: Se realizará una campaña integral de marketing digital, centrada en mostrar los beneficios operativos y económicos de la plataforma. Se promoverán estudios de caso y testimonios de clientes actuales, además de estrategias de contenido que resalten la innovación tecnológica del proyecto.

Esta estrategia comercial busca maximizar la adopción de la plataforma, generar ingresos recurrentes y fortalecer la presencia del Apartahotel Las Américas en el mercado global.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para implementar el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo con royalties para una plataforma web de gestión de reservas, se estructura un plan en fases trimestrales y enfocado en garantizar un lanzamiento exitoso, captación de licenciatarios exclusivos, y sostenibilidad a largo plazo.

5.1. Plan de acción detallado para implementar el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties en un año

El siguiente plan de acción se organiza en cuatro fases trimestrales para garantizar la puesta en marcha, la captación de licenciatarios exclusivos y el crecimiento sostenible del modelo de negocio. Cada fase aborda aspectos clave, desde la preparación inicial hasta la expansión y optimización del modelo.

5.1.1. Fase 1: Preparación e Infraestructura (Meses 1-3)

1. Desarrollo Final de la Plataforma

- Completar el desarrollo técnico de la plataforma, asegurando su funcionalidad, escalabilidad y seguridad.
- Realizar pruebas exhaustivas de calidad (QA) para identificar y corregir errores.
- Incorporar funcionalidades críticas como gestión de reservas, integración Sabre-Zeus, multi-moneda y el Channel Manager.

2. Establecimiento de Infraestructura Tecnológica

- Contratar servicios de nube confiables (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure) para asegurar la disponibilidad y escalabilidad del sistema.
- Implementar sistemas de ciberseguridad avanzados, como encriptación de datos, firewalls y monitoreo continuo.

3. Diseño del Modelo de Licenciamiento

- Crear contratos estándar que detallen los términos de exclusividad, royalties y obligaciones de ambas partes.

- Establecer el esquema de royalties, definiendo porcentajes sobre ingresos generados o tarifas basadas en el uso.

4. Capacitación Interna

- Entrenar al equipo de ventas, soporte técnico y gestión comercial en el modelo de negocio, los términos de licenciamiento y las funcionalidades de la plataforma.
- Preparar guías técnicas, tutoriales y materiales promocionales para su uso en negociaciones y capacitación de licenciarios.

5.1.2. Fase 2: Identificación y Captación de Licenciarios (Meses 4-6)

1. Lanzamiento de la Campaña de Marketing

- Ejecutar campañas publicitarias dirigidas en plataformas como LinkedIn, Google Ads y redes de contacto en la industria turística y hotelera.
- Crear contenido promocional como videos explicativos, casos de éxito simulados y demostraciones de la plataforma.

2. Participación en Eventos y Ferias

- Asistir a ferias tecnológicas, turísticas y de negocios relevantes para presentar la solución a empresas clave.
- Organizar webinars y talleres para explicar los beneficios del modelo de licenciamiento exclusivo a potenciales licenciarios.

3. Selección de Licenciarios Estratégicos

- Identificar empresas tecnológicas, cadenas hoteleras o agencias de viajes con capacidad operativa y experiencia en el sector.
- Realizar evaluaciones de posibles licenciarios para garantizar que cumplen con los requisitos técnicos y financieros.

4. Negociación y Firma de Contratos

- Personalizar los contratos según las necesidades de cada licenciario, garantizando claridad en términos como exclusividad territorial y royalties.
- Firmar acuerdos iniciales con al menos 2-3 licenciarios estratégicos para iniciar la expansión.

5.1.3. Fase 3: Implementación y Soporte Inicial (Meses 7-9)

1. Adaptación e Implementación

- Configurar la plataforma para cada licenciataria, adaptándola a las necesidades específicas de su mercado.
- Ofrecer capacitación personalizada a los equipos operativos de los licenciataria para garantizar el uso eficiente de la tecnología.

2. Soporte Técnico y Operativo

- Establecer un canal de soporte técnico dedicado para resolver problemas de manera inmediata.
- Realizar un monitoreo continuo del rendimiento de la plataforma en los mercados iniciales.

3. Recopilación de Retroalimentación

- Solicitar feedback de los licenciataria sobre el funcionamiento de la plataforma y sus necesidades específicas.
- Implementar mejoras basadas en las sugerencias, priorizando la experiencia del usuario y la facilidad de operación.

4. Optimización del Producto

- Actualizar la plataforma con nuevas funcionalidades o ajustes técnicos basados en el uso inicial.
- Crear un plan de mejoras a mediano plazo para mantener la competitividad tecnológica.

5.1.4. Fase 4: Expansión y Escalabilidad (Meses 10-12)

1. Ampliación de Licenciataria Exclusivos

- Contactar nuevos licenciataria en mercados secundarios o emergentes, utilizando como referencia el éxito de los licenciataria iniciales.
- Expandir la oferta de licencias exclusivas a otras regiones geográficas o sectores turísticos.

2. Optimización del Modelo de Licenciamiento

- Evaluar el desempeño de los licenciarios iniciales y ajustar los términos de los contratos si es necesario.
- Identificar áreas de mejora en los procesos de negociación y gestión de licencias.

3. Fidelización de Licenciarios

- Implementar programas de recompensas para licenciarios exitosos, como descuentos en renovaciones, acceso prioritario a nuevas funcionalidades y soporte premium.
- Organizar eventos de networking o reuniones periódicas para fortalecer las relaciones y explorar oportunidades de colaboración.

4. Innovación y Planeación Estratégica

- Invertir en investigación y desarrollo (I+D) para integrar tecnologías emergentes, como inteligencia artificial y analítica avanzada.
- Crear un plan estratégico para el segundo año, enfocado en escalar la tecnología y consolidar la red de licenciarios.

5.1.5. Resultados Esperados al Final del Año 1

- Firma de contratos de licenciamiento exclusivo con al menos 5 licenciarios estratégicos en diferentes mercados o regiones.
- Implementación exitosa de la plataforma en los mercados iniciales, generando ingresos recurrentes por royalties.
- Consolidación de una infraestructura técnica y operativa robusta, capaz de soportar la expansión del modelo.
- Reputación establecida como una solución tecnológica confiable, escalable e innovadora para la industria turística y hotelera.

Este plan de acción asegura una ejecución estructurada y eficiente, maximizando el impacto del modelo de licenciamiento exclusivo con royalties y sentando las bases para el crecimiento sostenido de la tecnología.

6. CONCLUSIONES

El informe detalla un modelo de negocio centrado en la digitalización de servicios administrativos y de atención al cliente para la empresa Travel VIP mediante el desarrollo de una plataforma web innovadora. A continuación, se detallan las conclusiones:

1. Innovación Tecnológica

La plataforma web transaccional integra funcionalidades como botón de pago, soporte multi-moneda, Channel Manager, y una integración en doble vía entre Sabre y Zeus. Estas herramientas optimizan la gestión de reservas, aumentan la eficiencia operativa y mejoran significativamente la experiencia del cliente. La incorporación de inteligencia artificial mediante el Voice Agent y el Contact Center posiciona al Apartahotel como un referente tecnológico en el sector hotelero.

2. Modelo de licenciamiento exclusivo

El modelo de negocio basado en licenciamiento exclusivo con royalties permite la expansión geográfica y comercial del sistema, asegurando ingresos recurrentes y manteniendo el control sobre la propiedad intelectual. La exclusividad territorial otorga a los licenciarios una ventaja competitiva significativa, fortaleciendo su compromiso con la plataforma.

3. Escalabilidad

La tecnología está diseñada para ser modular y operar en la nube, permitiendo una fácil adaptación a nuevos mercados y servicios sin incurrir en grandes inversiones adicionales.

4. Impacto competitivo

La solución posiciona al Apartahotel Las Américas como un actor competitivo en el mercado local e internacional, diferenciándose de competidores menos avanzados tecnológicamente. Mejora la percepción del cliente mediante procesos automatizados y una experiencia de usuario moderna y personalizada.

5. Sostenibilidad del Modelo:

El plan de acción bien estructurado, dividido en fases trimestrales, asegura un lanzamiento sólido, captación efectiva de licenciarios y crecimiento sostenible.

6.1. Análisis DOFA

Fortalezas:

- Plataforma integral que combina funciones avanzadas como integración Sabre-Zeus y soporte multi-moneda.
- Modelo de ingresos recurrentes que asegura estabilidad financiera.
- Alta escalabilidad técnica y geográfica gracias al diseño modular y la implementación en la nube.
- Reducción de costos operativos mediante la automatización de procesos.

Oportunidades:

- Crecimiento del mercado de turismo digital que demanda soluciones tecnológicas avanzadas.
- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con cadenas hoteleras y cámaras de comercio.
- Expansión internacional mediante licenciarios exclusivos.
- Desarrollo de nuevas funcionalidades para mercados nicho.

Debilidades:

- Alta dependencia tecnológica que exige actualizaciones y mantenimiento constantes.
- Curva de aprendizaje inicial para licenciarios y sus equipos.
- Riesgos asociados al control de calidad de los licenciarios en diferentes territorios.

Amenazas:

- Competencia directa de otras plataformas tecnológicas en el sector.
- Vulnerabilidades en ciberseguridad que puedan afectar la confianza del cliente.

- Regulaciones internacionales relacionadas con privacidad de datos y transacciones.
- Posible resistencia inicial del mercado a adoptar la tecnología.

La solución propuesta es altamente viable, tanto desde el punto de vista operativo como estratégico. El modelo de licenciamiento exclusivo con royalties permite capturar mercados clave, garantizar ingresos recurrentes y posicionar al Apartahotel Las Américas como un referente innovador en la industria hotelera. Para maximizar su éxito, es crucial ejecutar el plan de acción detallado y enfocar esfuerzos en la captación de licenciarios estratégicos, además de invertir en soporte técnico y actualización continua de la plataforma.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- WIPO (World Intellectual Property Organization). (2018). *Successful technology licensing: A guidebook*. Ginebra: WIPO.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw Hill.

Modelo de Negocio

IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE PARA SISTEMATIZAR Y
DIGITALIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA
GRUPO WELCOME SA.

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO TECNOLÓGICO.....	7
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador	7
1.2. Análisis de coherencia y pertinencia.....	8
1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada.....	8
1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad	8
1.3. Ventajas de la solución	9
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA	11
2.1. Potencial innovador	11
2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización.....	12
3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	15
3.1. Licenciamiento	15
3.2. Franquicia	15
3.3. Modelo SaaS (Software as service).....	16
3.4. Alianzas Estratégicas.....	16
3.5. Capacitación y consultoría tecnológica.....	16
3.6. Código abierto con modelo comercial.....	17
3.7. Análisis cualitativo de los mecanismos	17
3.8. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación	19
3.9. Recomendación: Licenciamiento	21
3.10. Conclusión.....	21
4. MODELO DE NEGOCIO.....	23

4.1.	Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de un software para sistematizar y digitalizar los procesos administrativos de la agencia de viajes Grupo Welcome SA	23
4.1.1.	Segmento de clientes	24
4.1.2.	Propuesta de valor	24
4.1.3.	Canales.....	25
4.1.4.	Relación con los clientes	26
4.1.5.	Fuentes de ingresos	28
4.1.6.	Recursos claves	29
4.1.7.	Actividades claves	30
4.1.8.	Socios claves.....	32
4.1.9.	Estructura de costos	33
4.1.10.	Estrategia Comercial	35
5.	PLAN DE ACCIÓN.....	38
5.1.	Fase 1: Preparación y Consolidación de la Tecnología (Meses 1-3)	38
5.2.	Fase 2: Captación de Licenciarios Exclusivos (Meses 4-6)	39
5.3.	Fase 3: Monitoreo, Soporte y Expansión (Meses 7-9)	39
5.4.	Fase 4: Escalamiento del Modelo (Meses 10-12)	40
5.5.	Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	41
6.	CONCLUSIONES	42
6.1.	Análisis DOFA.....	43
7.	BIBLIOGRAFÍA	44

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la

estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico, esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología “IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE PARA SISTEMATIZAR Y DIGITALIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA GRUPO WELCOME SA”

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

El desarrollo e implementación de un software propio de la empresa “Grupo Welcome SA”, que permita sistematizar y digitalizar los procesos administrativos. Dado que es un sistema que registrará la operación del negocio que opere con y sin conexión a internet, de esta forma las diferentes tareas y actividades no se suspenden si el servicio de internet presenta problemas.

La solución digital para implementar deberá permitir a la empresa realizar las siguientes actividades claves: acceso a miembros de la empresa en calidad de usuarios permitidos, cada uno desde un rol establecido, dependiendo de su rol podrá tener acceso a ciertas funciones e información, notificaciones y recordatorios automatizados para tareas pendientes y vencimientos, integrada con calendarios y programación; registro y gestión de proveedores, registro y gestión de clientes, historial de interacciones y comunicaciones con los clientes, seguimiento de transacciones y pagos.

Posibilidad de integrar el software con otros sistemas utilizados por la empresa como sistemas contables, CRM u otros, facturación electrónica y seguimiento de facturas pendientes; registro y categorización de gastos, generación de informes financieros y estados de cuenta; almacenamiento y organización digital de documentos, contratos, facturas y otros archivos relacionados y creación de flujos de trabajo automatizados para la aprobación de documentos y procesos.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La idea es coherente con el objetivo, ya que un software propio es una herramienta directa para digitalizar y sistematizar procesos administrativos, al ser desarrollado internamente el software puede adaptarse completamente a los procesos únicos de la empresa, evitando funciones innecesarias o genéricas, de igual manera la empresa tendría control total sobre el software, lo que elimina dependencias de proveedores externos y el software puede crecer y evolucionar junto con la empresa, integrando nuevos procesos o áreas administrativas según sea necesario.

Esta tecnología permite personalizar funcionalidades según las necesidades específicas de la empresa y asegurarse de que el sistema se alinee completamente con los flujos de trabajo existentes.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

Un software propio de gestión administrativa puede aportar valor innovador al digitalizar procesos administrativos lo que representa un avance significativo para empresas que todavía dependen de métodos manuales o sistemas desactualizados, la automatización permite liberar tiempo para tareas de mayor valor agregado. Además, un software propio ofrece la ventaja de ser diseñado a medida para ajustarse a los procesos internos de la empresa, integrando funcionalidades que las soluciones genéricas no incluyen. Esto asegura una mayor eficiencia e innovación en el flujo de trabajo.

En el contexto actual, donde la transformación digital es clave para la modernización empresarial, desarrollar un software propio posiciona a la empresa como una organización proactiva que busca incorporar tecnología avanzada en sus operaciones internas y permite analizar métricas clave en tiempo real. Esto fomenta una cultura empresarial basada en datos, un enfoque innovador que mejora la agilidad y precisión de las decisiones estratégicas.

En términos de competitividad, un software propio puede ofrecer ventajas únicas si incorpora funcionalidades innovadoras no disponibles en soluciones genéricas. Por ejemplo, integrar módulos para análisis predictivo, gestión integral de clientes, o automatización avanzada de flujos específicos. También, puede reducir costos operativos a largo plazo, esto es particularmente relevante en mercados donde la competitividad depende de mantener costos bajos.

En sectores donde las empresas tienden a crecer rápidamente, contar con un sistema de gestión adaptable y escalable permite a la organización soportar mayor volumen de operaciones sin perder eficiencia, lo cual fortalece su posición en el mercado en donde la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos o regulaciones puede dar una ventaja competitiva significativa frente a empresas que dependen de soluciones externas.

Estas características permitirán que no solo se logre la digitalización administrativa, sino que también se convierta en un diferenciador competitivo en el mercado.

1.3. Ventajas de la solución

A continuación, se enumeran las ventajas de desarrollar esta tecnología para el Grupo Welcome SA:

- 1. Personalización:** el software se diseña específicamente para las necesidades y procesos internos de la empresa, lo que asegura un ajuste perfecto con el flujo de trabajo y evita funciones innecesarias que suelen tener las soluciones genéricas.
- 2. Control total:** la empresa tiene control absoluto sobre el desarrollo, mantenimiento y actualizaciones del sistema, sin depender de proveedores externos o estar limitado por las condiciones de licencias de terceros.
- 3. Escalabilidad:** se puede expandir y evolucionar con la empresa, integrando nuevas funciones o módulos a medida que surjan nuevas necesidades, sin los límites de los sistemas prediseñados.

4. Eficiencia operativa: automatiza y simplifica los procesos administrativos, lo que reduce tiempos, minimiza errores y permite a los empleados enfocarse en tareas más estratégicas y de mayor valor.

5. Integración con otros sistemas: es posible diseñarlo para integrarse fácilmente con otras herramientas o plataformas existentes (como sistemas de contabilidad, inventario, CRM, etc.), consolidando toda la información en un solo lugar.

6. Reducción de costos a largo plazo: aunque el desarrollo inicial puede ser costoso, se eliminan gastos recurrentes asociados a licencias, suscripciones o pagos a terceros por el uso de software genérico.

7. Flexibilidad: se puede ajustar rápidamente a cambios regulatorios, organizacionales o de mercado, garantizando que el sistema siempre esté alineado con los objetivos de la empresa.

8. Mayor seguridad de datos: al desarrollar un software propio, se pueden implementar protocolos de seguridad específicos para proteger la información administrativa de la empresa, reduciendo el riesgo de vulnerabilidades asociadas con soluciones comerciales.

9. Ventaja competitiva: un software bien diseñado puede convertirse en un diferenciador competitivo, ya que optimiza los procesos administrativos y puede responder de forma ágil a los cambios del mercado, lo que fortalece la posición de la empresa frente a sus competidores.

10. Mayor independencia tecnológica: no estar atado a un proveedor externo significa que la empresa puede evitar interrupciones en sus operaciones administrativas debido a problemas con terceros (como la discontinuación del soporte técnico o problemas con licencias).

Desarrollar un software propio para la gestión administrativa ofrece una combinación de personalización, control y optimización que puede traducirse en una operación más eficiente y competitiva.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

El desarrollo de un software propio para la gestión administrativa de la agencia de viajes Grupo Welcome SA, con el objetivo adicional de comercializarlo, tiene un alto potencial innovador y escalabilidad, especialmente si se estructura para cubrir necesidades específicas de la industria turística. A continuación, se analizan estos aspectos en detalle.

2.1. Potencial innovador

El software puede representar una solución diferenciada en el mercado si incorpora características innovadoras adaptadas a la industria de viajes y turismo. Aquí te detallo las razones de su potencial:

- **Adaptación específica a la industria de viajes**

Puede diseñarse para abordar necesidades únicas de una agencia de viajes, como: gestión de reservas de vuelos, hoteles y paquetes turísticos, monitoreo de disponibilidad y precios dinámicos en tiempo real, integración con sistemas de proveedores (GDS, plataformas de reservas, etc.) y gestión de itinerarios personalizados para clientes.

Un software que integre estas funciones representa una solución innovadora frente a los sistemas genéricos, que muchas veces no están diseñados específicamente para este tipo de negocios.

- **Automatización y eficiencia en procesos**

Digitalizar procesos como la contabilidad, la facturación, la gestión de clientes y la planificación de viajes elimina errores humanos, reduce costos operativos y optimiza el uso de recursos, lo que resulta atractivo para otras agencias.

- **Personalización y experiencias únicas**

Si el software permite personalizar la gestión de clientes (por ejemplo, mediante recomendaciones basadas en sus preferencias previas o historial de viajes), aporta un valor agregado importante en la experiencia del cliente, algo crucial en la industria turística.

- **Incorporación de tecnologías emergentes**

El potencial innovador se amplía al integrar tecnologías avanzadas como inteligencia artificial (IA) para sugerir destinos, predecir tendencias de viaje o automatizar la atención al cliente mediante chatbots, Big Data para analizar tendencias del mercado, comportamiento de los clientes y optimizar la oferta de servicios, Blockchain para garantizar transacciones seguras y trazables, especialmente en pagos internacionales o reservas e Integración móvil para crear aplicaciones que permitan a los clientes gestionar reservas, itinerarios y pagos directamente desde su smartphone.

- **Diferenciación en el mercado**

Si el software está diseñado específicamente para agencias de viajes, podría destacar frente a las soluciones genéricas o tradicionales, posicionándose como una herramienta clave para modernizar el sector turístico.

2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización

La escalabilidad del software depende de su diseño inicial y la capacidad de adaptarlo a diferentes contextos y usuarios. A continuación, se presenta el análisis:

- **Escalabilidad funcional**

El software puede comenzar cubriendo los procesos administrativos básicos de Grupo Welcome SA y luego expandirse para incluir nuevas funcionalidades, como: Módulos de gestión de marketing (campañas promocionales, segmentación de clientes), gestión de relaciones con clientes (CRM) para fidelización, analítica avanzada para planificación estratégica y gestión de flujos de trabajo y asignación de tareas internas.

- **Escalabilidad comercial**

Si el software resulta exitoso para la agencia, puede comercializarse a otras empresas del sector turístico, como: agencias de viajes pequeñas y medianas que carecen de soluciones personalizadas, operadores turísticos interesados en digitalizar sus procesos y proveedores de servicios turísticos (hoteles, transporte, etc.) que busquen integrar sus operaciones.

- **Escalabilidad técnica**

Diseñar el software con una arquitectura basada en la nube permite que sea fácilmente accesible y adaptable para diferentes tipos de usuarios. Por ejemplo: modelos de suscripción (SaaS – Software as a Service) para permitir el acceso a múltiples clientes sin necesidad de instalaciones complejas y escalabilidad horizontal, permitiendo que el sistema gestione un volumen creciente de transacciones, datos y usuarios a medida que más empresas lo adopten.

- **Expansión geográfica**

Si el software está diseñado para soportar múltiples monedas, idiomas y regulaciones locales, puede comercializarse en mercados internacionales, ampliando significativamente su alcance.

El desarrollo de un software propio para la gestión administrativa no solo tiene un alto potencial innovador al modernizar los procesos internos de Grupo Welcome SA, sino que también ofrece una oportunidad significativa de escalabilidad y comercialización. Si se diseña de manera estratégica, puede convertirse en un producto competitivo en el



mercado, generando ingresos adicionales y posicionando a la empresa como un líder en tecnología para el sector turístico.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

La transferencia tecnológica de un software propio para la gestión administrativa de Grupo Welcome SA puede realizarse a través de diversos mecanismos, dependiendo de los objetivos estratégicos de la empresa y el público objetivo. A continuación, se describen los mecanismos viables.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

3.1.1. Licenciamiento

El modelo de licenciamiento es uno de los mecanismos más comunes para transferir tecnología de software. Consiste en otorgar a terceros el derecho de uso del sistema bajo ciertas condiciones. Este modelo puede adaptarse según las necesidades del cliente, como licencias perpetuas (un pago único por acceso ilimitado) o licencias por suscripción (pago recurrente). El licenciamiento permite a la empresa mantener la propiedad intelectual del software mientras genera ingresos continuos a través de su uso por otras empresas. Además, al incluir acuerdos de soporte técnico y actualizaciones, se puede ofrecer un valor agregado al cliente.

3.1.2. Franquicia

La transferencia tecnológica mediante franquicias consiste en proporcionar a otras empresas o emprendedores un paquete que incluya el software, capacitación y derechos de uso bajo una marca establecida. Este modelo permite escalar la tecnología con rapidez, especialmente en mercados internacionales, mientras se mantiene el control sobre la calidad del servicio y el uso adecuado del software. Además, las franquicias tecnológicas son atractivas para empresas que buscan soluciones probadas y listas para operar.

3.1.3. Modelo SaaS (Software as service)

El modelo SaaS es altamente viable para transferir esta tecnología, ya que permite a los clientes acceder al software a través de la nube sin necesidad de instalaciones locales. Esto facilita su adopción por parte de empresas de diferentes tamaños, eliminando barreras de infraestructura tecnológica. En este modelo, la empresa puede ofrecer planes de suscripción basados en el uso, número de usuarios o funcionalidades. Además, el SaaS permite a Grupo Welcome SA recopilar datos sobre el uso del software, mejorar continuamente el producto y escalar su oferta rápidamente a nivel nacional e internacional.

3.1.4. Alianzas Estratégicas

Establecer asociaciones con actores clave en la industria turística o tecnológica es otro mecanismo viable. Por ejemplo, Grupo Welcome SA podría colaborar con agencias de viajes más pequeñas, operadores turísticos o proveedores tecnológicos para implementar el software en sus operaciones. En este modelo, las asociaciones pueden incluir acuerdos de distribución o integración del software con otras plataformas existentes, permitiendo que llegue a un público más amplio mientras se comparte el riesgo y los costos de expansión.

3.1.5. Capacitación y consultoría tecnológica

Un enfoque centrado en la transferencia de conocimiento puede incluir la venta del software junto con servicios de capacitación y consultoría. Este mecanismo es particularmente efectivo para empresas que necesitan personalizar la herramienta según sus procesos específicos. Grupo Welcome SA puede posicionarse como un socio estratégico ofreciendo talleres, manuales y asistencia técnica para garantizar una implementación exitosa, aumentando así la adopción del software.

3.1.6. Código abierto con modelo comercial

Otra opción viable, aunque menos tradicional, es lanzar una versión del software como código abierto, permitiendo a otras empresas adaptarlo a sus necesidades. En este caso, la empresa puede generar ingresos ofreciendo servicios premium, como soporte técnico, módulos adicionales o personalización avanzada. Este enfoque fomenta una comunidad de desarrolladores y usuarios que puede contribuir a mejorar el software mientras Grupo Welcome SA conserva el liderazgo comercial.

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos

1. Licenciamiento

Ventajas:

- Ofrece control total sobre quién utiliza el software, limitando la competencia al otorgar derechos exclusivos a una sola empresa o entidad.
- Genera una fuente de ingresos inmediata y significativa a través de un pago único o recurrente elevado.
- Permite mantener la propiedad intelectual mientras se monetiza la tecnología.
- Reduce el esfuerzo de gestión del cliente, ya que el licenciatario asume el uso y adaptación del software.

Desventajas:

- Restringe el alcance de la solución, ya que solo un cliente puede utilizarla en exclusividad.
- Puede ser difícil negociar un contrato adecuado que beneficie a ambas partes.

2. Franquicia

Ventajas:

- Expansión rápida en diferentes regiones mediante socios que adoptan el modelo.
- Genera ingresos recurrentes mediante regalías y derechos iniciales.

Desventajas:

- Complejidad en la estandarización y control de calidad de los franquiciados.
- Dependencia de la capacidad de los franquiciados para operar eficazmente el software.

3. Código abierto con modelo comercial**Ventajas:**

- Fomenta la adopción masiva al permitir el acceso gratuito a una versión básica del software.
- Genera ingresos mediante servicios premium o soporte técnico.

Desventajas:

- Riesgo de que competidores adapten y utilicen el software sin generar ingresos directos.
- Menor control sobre el uso y desarrollo del software.

4. Alianzas Estratégicas**Ventajas:**

- Facilita la entrada a nuevos mercados al aprovechar la red de socios estratégicos.
- Compartir los costos y riesgos con los socios puede hacer que el desarrollo sea más manejable.

Desventajas:

- Menor control sobre el uso del software, ya que depende de las decisiones del socio.
- Riesgo de conflictos de intereses o divergencias en objetivos estratégicos.

5. Model SaaS (Software as service)

Ventajas:

- Alta escalabilidad, permitiendo llegar a un mercado amplio sin límites físicos.
- Genera ingresos recurrentes mediante suscripciones mensuales o anuales.
- Proporciona un modelo flexible para clientes, quienes pueden acceder al software fácilmente.

Desventajas:

- Requiere una inversión considerable en infraestructura tecnológica (servidores en la nube, soporte técnico).
- Mayor complejidad en la gestión y mantenimiento continuo del software.
- Dependencia de una base de clientes significativa para alcanzar la rentabilidad.

6. Capacitación y consultoría tecnológica

Ventajas:

- Permite una implementación personalizada para cada cliente.
- Agrega valor adicional al software mediante la transferencia de conocimiento.

Desventajas:

- Altamente dependiente de recursos humanos especializados.
- Escalabilidad limitada, ya que cada cliente requiere atención personalizada.

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (en una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy bajo” y 5 es “muy alto”). A modo de ejemplo, se eligen cuatro criterios:

1. Nivel de control y protección de la propiedad intelectual
2. Ingresos potenciales a largo plazo (flujo de caja)
3. Facilidad de escalamiento
4. Riesgo y complejidad de implementación

Tabla 1. Criterios de evaluación

Mecanismo	Nivel de control y protección de la propiedad intelectual	Ingresos potenciales a largo plazo	Facilidad de escalamiento	Riesgo y complejidad de implementación	Puntaje Total
Licenciamiento	4 (Mantiene el control sobre la tecnología)	4 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a nuevos mercados)	3 (Moderado)	16
Franquicia	3 (Control parcial)	5 (Permite ingresos constantes y escalables)	4 (Puede expandirse rápidamente)	2 (Altos costos)	14
Consultorías	5 (Se mantiene)	3 (la capacidad de atender clientes)	2 (No se adopta masivamente)	4 (Menor riesgo)	14
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	3 (Control parcial)	3 (Los ingresos dependen de la alianza)	3 (La expansión depende de la alianza)	3 (Gestión compleja por la administración de diferentes actores)	12
SaaS	4 (Alto control)	5 (Altos)	5 (Alto)	2 (alto, requiere infraestructura)	16
Código abierto	2 (se pierde)	3 (depende de ingresos por servicios especiales)	4 (Escala masivamente)	3 (necesita modelos efectivos de monetización)	12

Fuente: Elaboración propia

3.4. Recomendación: Licenciamiento

El licenciamiento es una opción altamente viable para Grupo Welcome SA, ya que combina alto potencial de ingresos, escalabilidad y protección adecuada de la propiedad intelectual. Con un puntaje total de 16/20, es comparable al modelo SaaS en términos de beneficios, pero con menor complejidad técnica y un enfoque más tradicional que podría ser implementado rápidamente.

Si el objetivo de la empresa es maximizar los ingresos y penetrar en múltiples mercados sin desarrollar infraestructura adicional, este modelo resulta ideal. Para optimizar la estrategia, se recomienda:

1. Diseñar contratos con cláusulas de protección estrictas.
2. Implementar un sistema para monitorear el cumplimiento de los términos del licenciamiento.
3. Evaluar la posibilidad de combinarlo con servicios adicionales (soporte técnico, actualizaciones) para aumentar los ingresos.

3.5. Conclusión

Conclusión cualitativa: El licenciamiento es una estrategia efectiva para Grupo Welcome SA, ya que permite monetizar el software de manera flexible y sin restricciones geográficas, lo que facilita una expansión en múltiples mercados. Además, mantiene el control sobre la propiedad intelectual, lo cual es esencial para la empresa, y ofrece la posibilidad de obtener ingresos recurrentes a través de acuerdos con varios licenciarios. Sin embargo, su implementación requiere atención en la gestión de relaciones con los licenciarios y el monitoreo del uso del software para evitar posibles riesgos de violación de los derechos de propiedad intelectual.

Conclusión cuantitativa: el licenciamiento muestra un buen equilibrio entre ingresos potenciales, escalabilidad y control sobre la propiedad intelectual, lo que lo convierte en una opción viable y prometedora para Grupo Welcome SA. A pesar de la complejidad



moderada en su implementación, sus beneficios a largo plazo y la capacidad para expandirse rápidamente superan los riesgos, lo que lo posiciona como una opción sólida para generar ingresos sostenibles y crecer de manera escalable.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciatarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciatario.

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de un software para sistematizar y digitalizar los procesos administrativos de la agencia de viajes Grupo Welcome SA

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de un software para gestión administrativa mediante un mecanismo de licenciamiento dirigido a empresas que ya ofrecen soluciones similares en el mercado y desean enriquecer su portafolio con esta tecnología. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el Business Model Canvas permite describir y analizar la lógica con la que una empresa crea, distribuye y captura valor. A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para la implementación.

4.1.1. Segmento de clientes

Este segmento incluye empresas o entidades interesadas en obtener derechos exclusivos para comercializar o utilizar el software de gestión administrativa dentro de un área geográfica o sector específico. Los licenciarios deben ser organizaciones con capacidad técnica, financiera y comercial para maximizar el uso y la distribución del software.

Estas empresas son aquellos proveedores de tecnología especializadas en turismo que buscan complementar su portafolio de servicios con una solución integral enfocada en agencias de viajes y de esta manera Expandir su oferta comercial mediante una solución desarrollada y probada, con una exclusividad que elimine la competencia directa en su área de operación. Con el Software se ahorran los costos de desarrollo, tienen acceso a un producto consolidado y posibilidad de diferenciación en el mercado.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la tecnología desarrollada por Grupo Welcome SA radica en ofrecer una solución integral y exclusiva de software para la gestión administrativa en el sector de agencias de viajes. Este software está diseñado para optimizar procesos internos como reservas, facturación, inventarios, y gestión de clientes, lo que permite a las empresas ahorrar tiempo, reducir costos operativos y aumentar la eficiencia en su operación diaria. Además, la solución ofrece una interfaz amigable, personalización según las necesidades del cliente y un soporte técnico confiable, lo que asegura una experiencia fluida y confiable para los usuarios.

Otra dimensión clave de la propuesta de valor es la exclusividad del modelo de licenciamiento. Al ser ofrecido bajo un esquema de licenciamiento exclusivo o royalties, brinda a los licenciarios la oportunidad de diferenciarse en el mercado, posicionándose como líderes al tener acceso único a una tecnología diseñada específicamente para su sector. Esto no solo mejora la competitividad de las agencias de viajes que utilicen el

software, sino que también fortalece la marca del licenciatario al asociarse con una solución innovadora y de alto rendimiento.

Finalmente, esta tecnología incorpora una escalabilidad que permite a los licenciarios adaptarla a diferentes mercados o necesidades, lo que abre la puerta a oportunidades de crecimiento. La integración de actualizaciones periódicas y un enfoque en la mejora continua garantizan que el software se mantenga relevante en un entorno competitivo y en constante evolución, asegurando así un retorno sostenible de la inversión para todos los involucrados.

4.1.3. Canales

Los canales idóneos para comercializar la tecnología desarrollada por Grupo Welcome SA mediante un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties deben estar alineados con la naturaleza del producto y su público objetivo. Dado que se trata de un software especializado para la gestión administrativa de agencias de viajes, los canales deben enfocarse en maximizar el alcance hacia empresas interesadas en una solución robusta y exclusiva que impulse su eficiencia operativa.

Uno de los principales canales son las ventas directas a los licenciarios, ya que este modelo requiere un alto nivel de personalización y negociaciones detalladas. Las reuniones cara a cara, videoconferencias y presentaciones personalizadas son fundamentales para demostrar las capacidades del software y destacar los beneficios de exclusividad. Esto se complementa con la participación en ferias y eventos de la industria turística, donde la empresa puede posicionar su tecnología frente a un público altamente segmentado y establecer contactos estratégicos con posibles licenciarios.

Otro canal importante son las alianzas estratégicas con asociaciones de agencias de viajes o cámaras de comercio del sector turístico. Estas organizaciones tienen una red consolidada de miembros y pueden actuar como intermediarios para identificar clientes interesados en licencias exclusivas. A través de acuerdos con estas entidades, se puede lograr una promoción más eficiente del software, ofreciendo demostraciones en grupo o condiciones exclusivas para miembros de la asociación.

Además, la presencia digital juega un papel clave en la promoción de la tecnología. Un sitio web profesional que resalte los beneficios del software, casos de éxito y las condiciones del licenciamiento exclusivo puede atraer interesados. Esto debe complementarse con estrategias de marketing digital, como campañas en redes sociales, webinars especializados y contenido educativo que explique cómo el software puede transformar la operación de una agencia de viajes. Estas tácticas permiten generar interés inicial y canalizar leads hacia el equipo de ventas.

Por último, el boca a boca y referencias son canales de gran valor en este contexto, especialmente si los primeros licenciarios exclusivos tienen experiencias positivas con la tecnología. Crear un programa de incentivos por referencias podría motivar a los actuales usuarios a recomendar el software, generando un ciclo de crecimiento continuo para la comercialización del producto.

4.1.4. Relación con los clientes

Las relaciones con los clientes en un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties deben ser estratégicas y personalizadas, ya que estos licenciarios no solo son usuarios del software, sino socios clave en la comercialización y uso de la tecnología. Para Grupo Welcome SA, estas relaciones deben centrarse en generar confianza, ofrecer soporte continuo y garantizar la satisfacción a largo plazo, lo cual asegura la rentabilidad y el éxito del modelo.

En primer lugar, es esencial establecer una relación de confianza y colaboración estratégica desde el inicio. Esto implica trabajar estrechamente con los licenciarios durante las etapas de negociación, personalización e implementación del software. Al otorgar derechos exclusivos, es crucial que los licenciarios perciban que Grupo Welcome SA está comprometido con su éxito, ofreciendo no solo un producto de calidad, sino también el acompañamiento necesario para maximizar el uso de la tecnología. Esto puede incluir reuniones periódicas para evaluar el desempeño del software y ajustar aspectos técnicos o comerciales según las necesidades del cliente.

Además, las relaciones deben incluir un servicio técnico prioritario y soporte continuo, ya que cualquier interrupción o problema en el software puede afectar directamente las operaciones del licenciatario y, en consecuencia, el flujo de royalties. Esto significa que Grupo Welcome SA debe garantizar tiempos de respuesta rápidos, personal dedicado al soporte y acceso a actualizaciones y mejoras constantes del software. Un enfoque proactivo en la resolución de problemas genera fidelidad y refuerza la percepción de valor del producto.

Por otro lado, es importante cultivar una relación basada en la transparencia y la comunicación abierta. Esto implica mantener al licenciatario informado sobre el rendimiento del software, el cálculo de los royalties y cualquier cambio o mejora futura en la tecnología. Herramientas como dashboards personalizados para reportar métricas clave y sistemas de seguimiento en tiempo real pueden ser útiles para garantizar esta transparencia. Además, se pueden organizar capacitaciones regulares y compartir mejores prácticas para que el licenciatario aproveche al máximo las capacidades del software.

Finalmente, estas relaciones deben estar orientadas a crear alianzas de largo plazo. Más allá del contrato inicial, el objetivo debe ser fortalecer la colaboración para que el licenciatario no solo renueve su licencia, sino que también promueva el producto en su mercado o región, contribuyendo al crecimiento del modelo de negocio. Incentivar la retroalimentación de los licenciatarios y considerar sus aportes en el desarrollo del software ayuda a reforzar esta relación y a convertirlos en aliados estratégicos.

En resumen, las relaciones con los licenciatarios exclusivos deben combinar un enfoque personalizado, soporte continuo y una comunicación abierta para garantizar que ambas partes alcancen sus objetivos. Estas relaciones son la base del éxito del modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, asegurando no solo la satisfacción del cliente, sino también el crecimiento sostenible de Grupo Welcome SA.

4.1.5. Fuentes de ingresos

En un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties para la tecnología de gestión administrativa desarrollada por Grupo Welcome SA, las fuentes de ingreso se estructuran en torno a pagos iniciales y flujos recurrentes que garantizan la sostenibilidad financiera y el crecimiento a largo plazo.

La primera fuente de ingreso son los pagos iniciales por la licencia exclusiva. Este monto se cobra al inicio del contrato y representa el valor otorgado al derecho exclusivo de uso o comercialización del software dentro de un territorio, mercado o sector definido. Este ingreso inicial tiene un alto impacto económico, ya que recompensa el desarrollo del software y la personalización necesaria para el licenciatario. Además, refuerza el compromiso del cliente con la relación comercial, asegurando que vea el valor de la exclusividad desde el principio.

La segunda fuente clave son los royalties recurrentes. Estos se estructuran como un porcentaje de los ingresos generados por el uso o la comercialización del software, o como pagos fijos periódicos según lo estipulado en el contrato. Este modelo asegura un flujo de ingresos constante y escalable para Grupo Welcome SA, ya que los royalties crecen proporcionalmente al éxito del licenciatario en su mercado. Además, este esquema fomenta una relación de colaboración continua, ya que ambas partes se benefician del rendimiento del software.

Otra fuente potencial de ingresos es la venta de servicios adicionales asociados al software. Esto incluye soporte técnico prioritario, mantenimiento avanzado, capacitación personalizada y actualizaciones especiales que van más allá de las mejoras estándar. Al ser una solución integral, el software puede requerir adaptaciones o extensiones específicas para cada licenciatario, lo que abre la oportunidad de monetizar estos servicios como ingresos adicionales.

Finalmente, se pueden generar ingresos mediante consultoría estratégica y soporte en la implementación del software. Este tipo de consultoría puede incluir la optimización de procesos del licenciatario, la integración del software con otras herramientas

tecnológicas o la asistencia para su posicionamiento en el mercado. Este servicio no solo añade valor al cliente, sino que también diversifica las fuentes de ingresos de la empresa.

En conjunto, las fuentes de ingreso para este modelo no solo aseguran una monetización inicial significativa, sino que también garantizan una generación de ingresos recurrentes y escalables, lo que fortalece la sostenibilidad financiera de Grupo Welcome SA y su posición como desarrollador de tecnologías innovadoras para el sector turístico.

4.1.6. Recursos claves

Para implementar y operar eficazmente un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties para el software de gestión administrativa de Grupo Welcome SA, es fundamental contar con una serie de recursos clave que aseguren tanto el desarrollo continuo de la tecnología como la sostenibilidad del modelo de negocio.

Uno de los recursos esenciales es un equipo técnico altamente capacitado, compuesto por desarrolladores, analistas y especialistas en software. Este equipo es responsable de mantener la calidad y funcionalidad del producto mediante actualizaciones, mejoras y personalizaciones específicas para cada licenciatario exclusivo. Además, deben garantizar la seguridad y la protección de la propiedad intelectual del software, desarrollando medidas contra el uso indebido o la copia no autorizada. Esto es crucial para preservar el valor diferencial del producto en un modelo de exclusividad.

Otro recurso clave es un equipo comercial especializado en ventas B2B y negociación de contratos de licenciamiento. Este equipo debe tener habilidades en identificar y captar clientes estratégicos interesados en el modelo exclusivo, además de negociar términos favorables para ambas partes. También desempeñan un rol importante en establecer relaciones de confianza y en la gestión de contratos que incluyan cláusulas claras sobre derechos, obligaciones y el sistema de pago de royalties.

En paralelo, se requiere una infraestructura tecnológica sólida para soportar tanto el funcionamiento del software como las operaciones asociadas al modelo de licenciamiento. Esto incluye servidores confiables para alojar la plataforma, sistemas de

monitoreo del uso del software por parte de los licenciarios y herramientas para la generación automática de reportes de ingresos por royalties. Además, un sistema CRM (Customer Relationship Management) es esencial para gestionar las relaciones con los licenciarios y monitorear su desempeño.

Finalmente, es indispensable invertir en recursos legales y de protección de propiedad intelectual, tales como registros de software, patentes y acuerdos de confidencialidad. Estos recursos aseguran que los derechos exclusivos otorgados a cada licenciario estén protegidos, evitando conflictos o incumplimientos. También es necesario contar con asesoramiento legal para estructurar contratos de licenciamiento que detallen las condiciones del modelo de royalties y resguarden los intereses de la empresa.

En conjunto, estos recursos clave permiten que Grupo Welcome SA mantenga el control sobre la tecnología, brinde un servicio de alta calidad a los licenciarios y garantice la sostenibilidad y rentabilidad del modelo de licenciamiento exclusivo.

4.1.7. Actividades claves

En un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, las actividades clave giran en torno a garantizar el desarrollo continuo de la tecnología, el mantenimiento de relaciones sólidas con los licenciarios y la sostenibilidad del modelo de negocio. Estas actividades son esenciales para asegurar que la tecnología de gestión administrativa de Grupo Welcome SA se mantenga competitiva y atractiva para los licenciarios exclusivos.

La primera actividad clave es el desarrollo y mejora continua del software. Esto implica realizar actualizaciones periódicas para incorporar nuevas funcionalidades, corregir errores y adaptarse a los cambios del mercado y las necesidades de los licenciarios. También incluye asegurar la seguridad del software y proteger la propiedad intelectual, implementando medidas como encriptación, licencias digitales y sistemas de monitoreo del uso. Estas actividades garantizan que la tecnología siga siendo una solución innovadora y confiable para los licenciarios.

Otra actividad fundamental es la personalización del software para cada licenciatario exclusivo. Como estos clientes buscan diferenciarse en sus mercados, es crucial adaptar la solución a sus necesidades específicas, ya sea mediante configuraciones únicas, integración con sistemas existentes o el desarrollo de módulos adicionales. Este nivel de personalización refuerza la percepción de valor del producto y fortalece la relación con el cliente.

Además, el soporte técnico y el acompañamiento continuo son actividades esenciales. Grupo Welcome SA debe garantizar que los licenciatarios cuenten con soporte prioritario para resolver problemas técnicos, asesoría en la implementación del software y capacitaciones regulares para maximizar su uso. Este enfoque no solo asegura la satisfacción del cliente, sino que también minimiza interrupciones operativas que podrían afectar los ingresos por royalties.

El marketing y la gestión comercial también son actividades clave. Esto incluye identificar y captar nuevos licenciatarios exclusivos, negociar contratos de licenciamiento y gestionar las relaciones comerciales a lo largo del tiempo. En este modelo, es especialmente importante mantener una comunicación constante con los licenciatarios para garantizar la transparencia en la generación de royalties y explorar oportunidades de colaboración adicional.

La gestión administrativa y legal es crucial para este modelo. Esto abarca la creación de contratos de licenciamiento claros, el monitoreo del cumplimiento de las condiciones acordadas y la gestión de los pagos de royalties. También implica proteger la propiedad intelectual mediante registros legales, acuerdos de confidencialidad y medidas preventivas contra el uso no autorizado.

En resumen, las actividades clave para este modelo no solo garantizan la calidad y relevancia del software, sino que también fomentan relaciones sólidas con los licenciatarios y aseguran la generación de ingresos sostenibles para Grupo Welcome SA.

4.1.8. Socios claves

En el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties para la tecnología desarrollada por Grupo Welcome SA, los socios clave desempeñan un papel fundamental para garantizar el desarrollo, la implementación y la sostenibilidad del negocio. Estos aliados estratégicos no solo apoyan en la creación y mejora del software, sino también en su promoción y expansión en el mercado.

Un socio clave importante son los proveedores tecnológicos, como empresas de infraestructura en la nube y servicios de hosting. Estas empresas garantizan que el software funcione de manera óptima, escalable y segura. Asociarse con proveedores confiables asegura la disponibilidad continua de la tecnología, el manejo eficiente de datos y la protección de la información, aspectos críticos para generar confianza entre los licenciatarios exclusivos.

Otro socio esencial son las firmas de protección de propiedad intelectual y asesoría legal. Este modelo de negocio depende en gran medida de la exclusividad del software, por lo que contar con expertos legales en propiedad intelectual y contratos de licenciamiento es crucial. Estas firmas ayudan a registrar y proteger el software, estructurar contratos sólidos y resolver cualquier conflicto relacionado con el uso de la tecnología.

Además, las asociaciones o cámaras de comercio del sector turístico pueden ser socios estratégicos. Estas organizaciones tienen redes consolidadas de agencias de viajes y otras empresas del sector, lo que facilita el acceso a clientes potenciales interesados en licencias exclusivas. Mediante colaboraciones con estas entidades, Grupo Welcome SA puede promover su software en eventos, capacitaciones y ferias, alcanzando un público segmentado y relevante.

Los socios en marketing y ventas B2B también son cruciales. Estas agencias o consultoras especializadas pueden ayudar a posicionar la tecnología en el mercado y a identificar posibles licenciatarios exclusivos. Además, pueden diseñar campañas personalizadas y estrategias comerciales que destaquen los beneficios del modelo de

licenciamiento exclusivo y aseguren una comunicación efectiva con los clientes potenciales.

También, los licenciarios iniciales pueden convertirse en socios clave. Estos clientes, además de ser usuarios exclusivos del software, pueden actuar como promotores del producto mediante testimonios, referencias o incluso colaboraciones estratégicas. Si tienen éxito utilizando la tecnología, se convierten en embajadores naturales del producto, fortaleciendo la reputación de la empresa y atrayendo a nuevos licenciarios.

En conjunto, estos socios clave aseguran el éxito del modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, ayudando a Grupo Welcome SA a fortalecer su tecnología, expandir su alcance y mantener relaciones sólidas y rentables con sus clientes.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos de la tecnología desarrollada por Grupo Welcome SA para un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties está compuesta por gastos asociados al desarrollo, mantenimiento, comercialización y protección del software. Estos costos son fundamentales para garantizar que el producto siga siendo competitivo, seguro y rentable tanto para la empresa como para los licenciarios.

En primer lugar, los costos relacionados con el desarrollo y mantenimiento del software son una de las partidas más importantes. Esto incluye los salarios del equipo técnico encargado de diseñar, programar, actualizar y adaptar la solución a las necesidades de los licenciarios exclusivos. También abarca la inversión en infraestructura tecnológica, como servidores, servicios en la nube y herramientas de desarrollo, además de los costos de pruebas y mejoras continuas para mantener el software en un nivel competitivo.

Otro componente significativo son los gastos en protección de la propiedad intelectual y legalidad. Esto incluye los costos de registro del software, patentes, acuerdos de confidencialidad y servicios de asesoría legal para elaborar contratos de licenciamiento sólidos y proteger los derechos exclusivos otorgados a los licenciarios. También puede

incluir el manejo de litigios o resolución de conflictos relacionados con el uso indebido del software.

La promoción y comercialización del software constituye otro rubro clave. Los gastos en marketing digital, participación en ferias y eventos de la industria turística, creación de materiales promocionales y campañas publicitarias son esenciales para captar nuevos licenciarios exclusivos. Además, es necesario destinar recursos al equipo de ventas y a las negociaciones personalizadas, ya que estas requieren un enfoque más directo y detallado.

El soporte técnico y servicio al cliente también representa un costo importante en esta estructura. Esto incluye los salarios del personal de soporte, los sistemas de gestión de tickets, las plataformas para capacitar a los licenciarios y la disponibilidad de atención personalizada para resolver problemas técnicos o dudas relacionadas con el software. Estos costos son críticos para garantizar la satisfacción del cliente y la continuidad de los ingresos por royalties.

Finalmente, hay costos asociados a la gestión administrativa y financiera del modelo de licenciamiento. Esto incluye el seguimiento del uso del software por parte de los licenciarios, la facturación de royalties, el monitoreo de métricas de desempeño y el cumplimiento de las condiciones estipuladas en los contratos. Además, se deben considerar los costos indirectos, como el mantenimiento de oficinas, herramientas de gestión y otros gastos operativos.

En conjunto, esta estructura de costos refleja la inversión necesaria para mantener un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties competitivo, sostenible y escalable, asegurando que Grupo Welcome SA pueda ofrecer una tecnología innovadora y rentable para sus clientes.

4.1.10. Estrategia Comercial

Posicionamiento:

El software se posicionará como una herramienta innovadora para la digitalización de procesos administrativos, diseñada específicamente para agencias de viajes. Su propuesta de valor radica en la optimización de tareas como la gestión de clientes, proveedores, facturación y documentación, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo costos. Además, su capacidad de personalización y escalabilidad lo convierte en una solución adaptable a diversos mercados y necesidades.

Segmentación y Captación de Clientes:

El público objetivo incluye agencias de viajes, operadores turísticos y empresas tecnológicas que deseen integrar este software en su portafolio. Se buscarán licenciarios con capacidad técnica y comercial, interesados en obtener derechos exclusivos para la comercialización del producto en áreas o sectores específicos. La captación se apoyará en presentaciones personalizadas, talleres y participación en ferias de la industria turística.

Modelo de Licenciamiento:

La estrategia se basará en un esquema de licenciamiento exclusivo con pagos iniciales y royalties recurrentes. Los licenciarios tendrán derechos exclusivos sobre el software en sus respectivas áreas de operación, lo que les permitirá diferenciarse en el mercado. El contrato incluirá cláusulas de soporte técnico, actualizaciones y capacitación.

Canales de Distribución:

Se utilizarán canales directos como reuniones con clientes estratégicos, presentaciones en ferias del sector y alianzas con asociaciones de turismo. Además, se desarrollará una

estrategia digital que incluirá un sitio web con información detallada, testimonios y casos de éxito, así como campañas en redes sociales y marketing de contenidos.

Relación con los Clientes:

La relación con los licenciarios se basará en la colaboración estratégica. Se ofrecerá soporte técnico prioritario, capacitación continua y reuniones periódicas para evaluar el rendimiento del software. El objetivo es fomentar relaciones a largo plazo, donde ambas partes se beneficien del crecimiento del negocio.

Generación de Ingresos:

Los ingresos provendrán de tres fuentes principales:

1. **Pagos iniciales** por la adquisición de la licencia exclusiva.
2. **Royalties recurrentes** basados en el uso o los ingresos generados por el software.
3. **Servicios adicionales**, como personalización del software, soporte premium y consultoría tecnológica.

Expansión y Escalabilidad:

El modelo está diseñado para permitir una expansión progresiva en nuevos mercados y sectores. A través de licencias exclusivas y alianzas estratégicas, Grupo Welcome SA podrá escalar el negocio sin necesidad de inversiones significativas en infraestructura adicional.

Marketing y Comunicación:

La estrategia de comunicación se enfocará en destacar los beneficios del software, como la eficiencia operativa y la reducción de costos. Se emplearán campañas digitales, testimonios de clientes y eventos promocionales para captar la atención de nuevos licenciarios y consolidar la presencia de la marca en el mercado.



Esta estrategia busca maximizar la adopción del software, generar ingresos recurrentes y posicionar a Grupo Welcome SA como un líder en innovación tecnológica para el sector turístico.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para implementar el modelo de negocio basado en licenciamiento exclusivo con royalties para el software de gestión administrativa de Grupo Welcome SA, se elabora un plan de acción con una proyección de un año. Este plan incluye fases claras, actividades específicas y metas alcanzables para garantizar el éxito de la implementación.

5.1. Fase 1: Preparación y Consolidación de la Tecnología (Meses 1-3)

Garantizar que el software esté completamente desarrollado, protegido y preparado para su comercialización.

1. Optimización del Software

- Realizar pruebas finales de funcionalidad, escalabilidad y seguridad del software.
- Incorporar ajustes basados en retroalimentación previa de usuarios piloto o pruebas internas.
- Documentar manuales técnicos y guías de uso.

2. Protección de la Propiedad Intelectual

- Registrar el software en las oficinas de propiedad intelectual correspondientes.
- Elaborar contratos estándar de licenciamiento exclusivo con asesoría legal.
- Diseñar un esquema de royalties claro (porcentaje sobre ingresos o monto fijo por periodo).

3. Estrategia Comercial y de Marketing

- Definir los segmentos de mercado y territorios exclusivos.
- Crear materiales promocionales, como brochures digitales, videos demostrativos y presentaciones para clientes.
- Diseñar campañas digitales dirigidas a agencias de viajes y otros potenciales licenciarios.

5.2. Fase 2: Captación de Licenciarios Exclusivos (Meses 4-6)

Identificar y cerrar acuerdos con los primeros licenciarios exclusivos.

1. Prospección de Clientes

- Identificar empresas estratégicas en el sector turístico que podrían beneficiarse del software.
- Participar en ferias, eventos y conferencias del sector turístico para presentar el producto.
- Establecer alianzas con cámaras de comercio y asociaciones del sector.

2. Negociación y Cierre de Contratos

- Contactar a clientes potenciales y realizar presentaciones personalizadas del software.
- Negociar términos de licenciamiento exclusivo (territorios, derechos y esquema de royalties).
- Formalizar contratos con al menos 2-3 licenciarios exclusivos en diferentes regiones.

3. Implementación Inicial

- Personalizar el software según las necesidades de cada licenciario.
- Capacitar al equipo de cada cliente sobre el uso y gestión del software.
- Configurar sistemas para el seguimiento de métricas de uso y cálculo de royalties.

5.3. Fase 3: Monitoreo, Soporte y Expansión (Meses 7-9)

Asegurar la satisfacción de los licenciarios iniciales y preparar el modelo para escalar.

1. Monitoreo del Desempeño

- Implementar dashboards para monitorear el uso del software por los licenciarios.
- Revisar las métricas de ingresos y calcular los primeros pagos de royalties.

2. Soporte Técnico y Mejora Continua

- Ofrecer soporte técnico prioritario para resolver cualquier problema inicial.
- Recopilar retroalimentación de los licenciarios sobre la funcionalidad del software.
- Incorporar actualizaciones y mejoras basadas en las necesidades identificadas.

3. Preparación para la Escalabilidad

- Documentar los aprendizajes obtenidos con los primeros licenciarios.
- Refinar los procesos de personalización e implementación.
- Crear pasos de éxito para utilizarlos en futuras estrategias de venta.

5.4. Fase 4: Escalamiento del Modelo (Meses 10-12)

Ampliar la base de licenciarios y fortalecer el modelo de negocio.

1. Expansión Comercial

- Identificar nuevos mercados y regiones para ofrecer licencias exclusivas.
- Iniciar negociaciones con al menos 3-5 nuevos licenciarios exclusivos.
- Participar en eventos internacionales para posicionar la tecnología.

2. Fortalecimiento del Modelo de Royalties

- Refinar el sistema de seguimiento de ingresos y pagos de royalties.
- Introducir incentivos para los licenciarios que superen metas de desempeño.

3. Consolidación de la Marca

- Lanzar campañas de marketing enfocadas en la exclusividad y éxito de los licenciarios iniciales.
- Publicar testimonios y casos de éxito en el sitio web y redes sociales.
- Posicionar a Grupo Welcome SA como un referente en tecnología administrativa para el sector turístico.

5.5. Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

- **Fase 1:** Software listo y registrado, contratos estándar completados.
- **Fase 2:** Al menos 2-3 licenciarios exclusivos captados y contratos firmados.
- **Fase 3:** Tasa de satisfacción de los licenciarios iniciales superior al 85%, pagos de royalties procesados sin errores.
- **Fase 4:** Captación de 3-5 nuevos licenciarios y un crecimiento del 30% en ingresos por royalties.

Este plan asegura una implementación estratégica y gradual, maximizando la probabilidad de éxito del modelo de negocio y sentando las bases para su escalabilidad en el futuro.

6. CONCLUSIONES

Aquí se presentan las siguientes conclusiones del informe para el desarrollo e implementación de un software para la gestión administrativa de la agencia de viajes Grupo Welcome SA:

1. **Innovación Tecnológica:**

- El desarrollo de un software propio permite digitalizar y sistematizar los procesos administrativos, eliminando la dependencia de proveedores externos y asegurando la personalización según las necesidades internas de la empresa. La integración con sistemas como contabilidad, CRM y facturación electrónica representa un avance significativo frente a soluciones genéricas.
- El enfoque en automatización, seguridad de datos y generación de informes financieros fortalece la eficiencia operativa y la toma de decisiones basadas en datos, posicionando al Grupo Welcome SA como un actor innovador en su sector.

2. **Modelo de Licenciamiento Exclusivo:** la recomendación de implementar un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties asegura ingresos recurrentes, protege la propiedad intelectual y facilita la expansión a otros mercados. Este enfoque también ofrece a los licenciatarios una ventaja competitiva al otorgarles exclusividad territorial y diferenciación en sus operaciones.

3. **Escalabilidad y Comercialización:** la escalabilidad funcional y comercial del software permite su adaptación a diferentes mercados y sectores, consolidándose como un producto competitivo en el ámbito turístico. La posibilidad de integrar tecnologías emergentes como inteligencia artificial y analítica avanzada amplía su potencial innovador.

4. **Sostenibilidad y Competitividad:** al reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia, el software proporciona un beneficio tangible a los licenciatarios y fortalece la posición del Grupo Welcome SA en el mercado. La flexibilidad para ajustarse a cambios regulatorios y de mercado garantiza su relevancia a largo plazo.

6.1. Análisis DOFA

Fortalezas:

- Personalización total para las necesidades de la empresa y los licenciarios.
- Control absoluto sobre el desarrollo y la evolución del software.
- Escalabilidad técnica y comercial gracias a la arquitectura basada en la nube.
- Integración con sistemas clave que centralizan la información y simplifican procesos.

Oportunidades:

- Crecimiento del mercado de software administrativo y turístico, impulsado por la transformación digital.
- Expansión geográfica mediante licenciarios exclusivos en diferentes regiones.
- Incorporación de tecnologías emergentes (IA, Big Data, Blockchain) para mantener la competitividad.
- Alianzas estratégicas con asociaciones y cámaras del sector turístico.

Debilidades:

- Inversión inicial significativa para el desarrollo y registro de la tecnología.
- Dependencia de licenciarios para la comercialización en nuevos mercados.
- Curva de aprendizaje para los equipos internos y los licenciarios iniciales.

Amenazas:

- Competencia de soluciones SaaS genéricas o más económicas.
- Riesgos de ciberseguridad que podrían comprometer la confianza en el software.
- Cambios regulatorios en materia de protección de datos o licencias tecnológicas.
- Posible resistencia inicial del mercado ante el modelo de licenciamiento.

Este enfoque estratégico garantiza que el Grupo Welcome SA no solo logre modernizar sus operaciones internas, sino que también convierta su tecnología en una fuente de ingresos recurrentes y una herramienta clave en la digitalización del sector turístico.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- WIPO (World Intellectual Property Organization). (2018). *Successful technology licensing: A guidebook*. Ginebra: WIPO.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw Hill.

Modelo de Negocio

SOFTWARE DE AUTOMATIZACIÓN PARA EL PROCESO DE TOMA DE PEDIDOS, RECEPCIÓN DE COMANDAS, FACTURACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS EN EL RESTAURANTE MEMO'S PLACE

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO TECNOLÓGICO.....	7
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador	7
Análisis de coherencia y pertinencia.....	7
1.1.1. Coherencia con la necesidad identificada.....	7
1.1.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad	8
1.2. Ventajas de la solución	9
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA	12
2.1. Potencial innovador	12
2.2. Escalabilidad de la tecnología.....	13
3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	15
3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables.....	15
3.1.1. Licenciamiento	15
3.1.2. Franquicia	15
3.1.3. Venta Directa de la Tecnología.....	15
3.1.4. Alianzas Estratégicas o Joint Ventures.....	16
3.1.5. Software as a Service (SaaS).....	16
3.2. Análisis cualitativo.....	16
3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación	18
3.4. Recomendación: Licenciamiento	19
4. MODELO DE NEGOCIO.....	20

4.1.	Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de software de automatización para el proceso de toma de pedidos, recepción de comandas, facturación y control de inventarios en el restaurante Memo's place	20
4.1.1.	Segmento de clientes	20
4.1.2.	Propuesta de valor	21
4.1.3.	Canales.....	23
4.1.4.	Relación con los clientes	25
4.1.5.	Fuentes de ingresos	27
4.1.6.	Recursos claves	29
4.1.7.	Actividades claves	32
4.1.8.	Socios claves.....	35
4.1.9.	Estructura de costos	38
4.1.10.	Estrategia Comercial	40
5.	PLAN DE ACCIÓN.....	42
5.1.	Fase 1: Preparación e Infraestructura (Meses 1-2).....	42
5.2.	Fase 2: Definición y Selección de Licenciarios (Meses 3-5)	42
5.3.	Fase 3: Lanzamiento y Comercialización (Meses 6-8)	43
5.4.	Fase 4: Expansión y Evaluación (Meses 9-12).....	43
5.5.	Indicadores Clave de Éxito (KPIs)	43
6.	CONCLUSIONES	45
6.1.	Análisis DOFA.....	46
7.	BIBLIOGRAFÍA	48

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la

estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico, esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología “SOFTWARE DE AUTOMATIZACIÓN PARA EL PROCESO DE TOMA DE PEDIDOS, RECEPCIÓN DE COMANDAS, FACTURACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS EN EL RESTAURANTE MEMO’S PLACE”.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Desarrollo de un software para toma de pedidos y facturación del restaurante Memo's Place en San Andrés Islas, con el fin de unificar procesos de toma de pedidos, digitación de comandas y elaboración de platos y bebidas, optimizar los procesos productivos de la empresa y mejorar la experiencia y atención al cliente.

Análisis de coherencia y pertinencia

1.1.1. Coherencia con la necesidad identificada

El software permite centralizar la toma de pedidos, la digitación de comandas y la facturación en un solo sistema, eliminando la fragmentación en los procesos operativos. Con esta unificación, las tareas clave como registrar pedidos, enviar instrucciones a la cocina y generar facturas ocurren en tiempo real y de manera sincronizada, lo que evita errores y optimiza el flujo operativo. Esto es particularmente relevante para negocios de restaurantes, donde la coordinación entre el personal de sala, cocina y caja es crucial para garantizar la eficiencia.

Así mismo, la automatización de tareas como la generación de comandas y el seguimiento de pedidos reduce los tiempos muertos, minimiza errores humanos y permite que el personal se enfoque en actividades de mayor valor, como la atención personalizada al cliente. Además, al contar con un sistema que registra y gestiona todas las operaciones, el restaurante puede analizar datos en tiempo real para identificar cuellos de botella en la producción o en la atención, mejorando la eficiencia general del negocio.

Para el proceso de facturación el software permite digitalizar y simplificar este proceso lo que asegura que todas las transacciones queden registradas de forma inmediata y precisa. Al generar facturas electrónicas de manera automática y vincularlas al sistema de pedidos, se eliminan duplicidades y errores comunes, como inconsistencias en los

montos cobrados. Esto no solo agiliza el servicio al cliente, sino que también fortalece el control financiero del restaurante.

Adicionalmente, al implementar un sistema ágil y eficiente, se reduce el tiempo de espera de los clientes para recibir sus pedidos y pagar sus cuentas. Además, la capacidad del software para personalizar pedidos, registrar preferencias y gestionar promociones o descuentos mejora significativamente la percepción del cliente sobre el servicio. En un entorno competitivo como el de San Andrés Islas, donde el turismo demanda rapidez y calidad, esto representa una ventaja competitiva clave.

1.1.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La pertinencia de desarrollar e implementar un software de toma de pedidos y facturación en el restaurante Memo's Place, ubicado en San Andrés Islas es alta, considerando las necesidades operativas del negocio, las tendencias actuales del sector gastronómico y las expectativas de los clientes. Esta pertinencia se basa en:

- El restaurante Memo's Place enfrenta desafíos comunes en la industria, como la coordinación entre sala, cocina y caja, errores humanos en la digitación de pedidos, y tiempos muertos que afectan la productividad. Un software diseñado para centralizar y automatizar estos procesos permite optimizar la operación diaria. Esto no solo mejora la eficiencia del personal, sino que también reduce errores y retrabajos, lo que se traduce en una disminución de costos operativos y un mejor rendimiento del negocio.
- En un entorno donde la digitalización de procesos es una tendencia creciente en el sector gastronómico, implementar este tipo de software posiciona al restaurante como un negocio moderno y adaptable. La tecnología no solo facilita las operaciones, sino que también aporta valor innovador al integrar funcionalidades como pedidos digitales en tiempo real, seguimiento automático de comandas y facturación electrónica. Estas características son particularmente relevantes en destinos turísticos como San Andrés, donde los visitantes esperan servicios ágiles y eficientes.
- San Andrés Islas es un destino turístico concurrido, lo que significa que Memo's Place opera en un mercado altamente competitivo. La implementación de este

software permite diferenciarse de otros restaurantes que aún gestionan sus procesos de manera manual o con sistemas desactualizados. Además, al ofrecer un servicio más rápido y personalizado, el restaurante mejora la experiencia del cliente, lo que puede traducirse en mayor fidelidad, recomendaciones positivas y calificaciones destacadas en plataformas digitales.

- El software es una herramienta que puede crecer junto con el negocio. Si el restaurante decide ampliar su operación, como abrir nuevas sucursales o incorporar servicios como delivery, el software puede adaptarse para gestionar mayores volúmenes de pedidos, integrar nuevas funcionalidades o conectarse con plataformas de entrega a domicilio. Esta flexibilidad garantiza que la inversión inicial sea sostenible a largo plazo.
- La capacidad del software para registrar automáticamente transacciones, generar facturas electrónicas y producir informes financieros detallados mejora el control sobre el flujo de ingresos y gastos. Esto no solo facilita la gestión diaria del negocio, sino que también asegura el cumplimiento con las normativas locales de facturación y tributación, un aspecto crítico para la sostenibilidad del restaurante.

La idea de implementar un software de toma de pedidos y facturación en Memo's Place es altamente pertinente porque responde directamente a las necesidades operativas, eleva la competitividad del restaurante en un mercado dinámico como el de San Andrés Islas, y se alinea con las tendencias de digitalización en el sector gastronómico.

1.2. Ventajas de la solución

Las ventajas de la solución tecnológica propuesta para restaurante Memo's Place son muchas y pueden tener un impacto significativo en el negocio. A continuación, se enumeran las principales:

1. **Automatización de procesos:** Centraliza y automatiza tareas como toma de pedidos, facturación y registro de comandas, reduciendo la carga operativa del personal y minimizando errores humanos.

2. **Eficiencia operativa:** Mejora la coordinación entre las áreas de sala, cocina y caja, reduciendo tiempos muertos y optimizando la productividad en todas las etapas del servicio.
3. **Personalización de funcionalidades:** Permite adaptar el sistema a las necesidades específicas del restaurante, como la integración de menús personalizados, manejo de promociones y seguimiento de inventarios.
4. **Optimización del tiempo:** Acelera procesos clave como el ingreso de pedidos y la generación de facturas, lo que reduce el tiempo de espera para los clientes y mejora la experiencia general del servicio.
5. **Control financiero y tributario:** Genera reportes automáticos de ingresos y gastos, facilita la gestión contable y asegura el cumplimiento de normativas fiscales mediante la facturación electrónica.
6. **Escalabilidad:** El software puede adaptarse al crecimiento del negocio, como la apertura de nuevas sucursales, incorporación de servicios de delivery o integración con plataformas externas de pedidos.
7. **Mejora de la experiencia del cliente:** Ofrece un servicio más rápido, preciso y personalizado, aumentando la satisfacción del cliente y fomentando la fidelización.
8. **Reducción de errores:** Elimina errores comunes en la transcripción de comandas o facturación, asegurando que las órdenes sean exactas y que los cobros sean correctos.
9. **Análisis y toma de decisiones:** Proporciona herramientas de análisis de datos para identificar tendencias, medir el desempeño operativo y tomar decisiones estratégicas basadas en información real.
10. **Cumplimiento de normativas:** Facilita el cumplimiento con las leyes locales de facturación electrónica, protección de datos y auditoría, reduciendo riesgos legales.
11. **Ahorro en costos operativos:** Al optimizar procesos y reducir errores, se minimizan costos asociados con retrabajos, desperdicios y procesos manuales ineficientes.

12. **Integración con nuevas tecnologías:** Permite incorporar herramientas avanzadas como inteligencia artificial para predicción de demanda o chatbots para gestión de reservas, aumentando el valor tecnológico del restaurante.
13. **Mejor imagen del negocio:** Posiciona al restaurante como un negocio moderno e innovador, lo que es particularmente atractivo para clientes en un destino turístico competitivo como San Andrés Islas.

Esta solución de software ofrece múltiples ventajas, desde la optimización interna de procesos hasta la mejora de la experiencia del cliente, convirtiéndose en una herramienta clave para la eficiencia operativa, la competitividad y el crecimiento del restaurante.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

El potencial innovador de esta tecnología radica en su capacidad para ofrecer una solución integral, moderna y personalizable que responde a las necesidades específicas del sector gastronómico. Su escalabilidad técnica, funcional y comercial la convierte en una herramienta ideal para ser adoptada y comercializada en múltiples mercados, asegurando un crecimiento sostenido y un impacto positivo tanto en la operación interna de los restaurantes como en la experiencia del cliente.

Aquí se detalla el potencial innovador y de escalabilidad que tiene la tecnología:

2.1. Potencial innovador

Su potencial innovador se centra en:

- **Automatización integral del restaurante:** La tecnología ofrece una solución integral que conecta la toma de pedidos, la gestión de comandas, la facturación electrónica y el análisis financiero en una única plataforma. Este nivel de integración no solo optimiza las operaciones internas del restaurante, sino que también reduce los errores humanos y mejora la eficiencia general del negocio.
- **Personalización avanzada:** la posibilidad de personalizar el software según las necesidades específicas de cada restaurante representa un diferencial significativo frente a soluciones genéricas. Esto incluye funciones como menús dinámicos, manejo de inventarios, integración con servicios de delivery y adaptaciones para cumplir con normativas locales.
- **Adopción de tecnologías emergentes:** La incorporación de tecnologías como inteligencia artificial para la predicción de la demanda, analítica avanzada para la toma de decisiones, y chatbots para gestionar reservas y pedidos eleva el valor tecnológico de la solución. Estas características aseguran que la plataforma esté alineada con las tendencias más modernas del sector.

- **Experiencia del cliente:** La capacidad de mejorar significativamente la experiencia del cliente, desde reducir tiempos de espera hasta ofrecer un servicio más preciso y personalizado, convierte a esta tecnología en una herramienta que no solo optimiza la operación, sino que también genera un impacto directo en la percepción del cliente y en su fidelización.

2.2. Escalabilidad de la tecnología

- **Escalabilidad técnica:** Al estar basada en la nube, la tecnología es altamente escalable y puede adaptarse a un crecimiento significativo en volumen de usuarios, transacciones o datos. Esto la hace adecuada tanto para restaurantes pequeños como para cadenas con múltiples sucursales.
- **Adaptabilidad a nuevos mercados:** La solución puede configurarse fácilmente para operar en diferentes países o regiones, adaptándose a idiomas, monedas y regulaciones locales. Esto facilita su comercialización en mercados internacionales, ampliando su alcance y potencial de ingresos.
- **Expansión funcional:** El diseño modular del software permite agregar nuevas funcionalidades sin interrumpir la operación actual. Esto incluye integraciones con plataformas de terceros, como sistemas de delivery (Uber Eats, Rappi) o herramientas de marketing digital, lo que incrementa su valor comercial con el tiempo.
- **Modelo de comercialización:** El modelo de licenciamiento permite expandir el uso del software a través de licenciarios exclusivos, quienes pueden operar en territorios definidos y captar nuevos clientes en sus mercados locales. Esto asegura ingresos recurrentes a través de royalties mientras se delega la gestión comercial y operativa a socios estratégicos.
- **Adecuación para sectores relacionados:** Aunque inicialmente diseñado para restaurantes, el software puede adaptarse a otros sectores relacionados, como cafeterías, bares, food trucks o incluso hoteles que incluyan servicios de alimentos y bebidas. Esta flexibilidad multiplica las posibilidades de comercialización.

- **Escalabilidad técnica:** Al estar basada en la nube, la tecnología es altamente escalable y puede adaptarse a un crecimiento significativo en volumen de usuarios, transacciones o datos. Esto la hace adecuada tanto para restaurantes pequeños como para cadenas con múltiples sucursales.
- **Adaptabilidad a nuevos mercados:** La solución puede configurarse fácilmente para operar en diferentes países o regiones, adaptándose a idiomas, monedas y regulaciones locales. Esto facilita su comercialización en mercados internacionales, ampliando su alcance y potencial de ingresos.
- **Expansión funcional:** El diseño modular del software permite agregar nuevas funcionalidades sin interrumpir la operación actual. Esto incluye integraciones con plataformas de terceros, como sistemas de delivery (Uber Eats, Rappi) o herramientas de marketing digital, lo que incrementa su valor comercial con el tiempo.
- **Modelo de comercialización:** El modelo de licenciamiento permite expandir el uso del software a través de licenciatarios exclusivos, quienes pueden operar en territorios definidos y captar nuevos clientes en sus mercados locales. Esto asegura ingresos recurrentes a través de royalties mientras se delega la gestión comercial y operativa a socios estratégicos.
- **Adecuación para sectores relacionados:** Aunque inicialmente diseñado para restaurantes, el software puede adaptarse a otros sectores relacionados, como cafeterías, bares, food trucks o incluso hoteles que incluyan servicios de alimentos y bebidas. Esta flexibilidad multiplica las posibilidades de comercialización.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el caso de la tecnología propuesta por el restaurante Memo's Place existen varios mecanismos viables que podrían facilitar su expansión y comercialización. A continuación, se describen los principales mecanismos de transferencia, con un análisis cualitativo y cuantitativo, y se escoge el más adecuado para el negocio.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

3.1.1. Licenciamiento

Este es el mecanismo más viable para la comercialización de la tecnología, ya que permite transferir los derechos de uso del software a terceros (como restaurantes o cadenas de alimentación) mediante acuerdos exclusivos por territorio. Los licenciarios pagan un porcentaje de los ingresos generados o una tarifa recurrente basada en el uso de la plataforma. Este modelo asegura ingresos recurrentes y protege la propiedad intelectual del desarrollador, permitiendo un control efectivo sobre el uso y la distribución del software. Además, otorga a los licenciarios un incentivo adicional al garantizarles exclusividad territorial, lo que fomenta su compromiso y motivación.

3.1.2. Franquicia

Este mecanismo combina la transferencia de la tecnología con un modelo operativo completo. En este caso, los licenciarios no solo obtienen acceso al software, sino también a un conjunto de procedimientos y capacitación para optimizar su uso. La franquicia tecnológica es adecuada para cadenas o grupos de restaurantes que desean replicar un modelo exitoso en diferentes ubicaciones, manteniendo consistencia en la operación. Aunque es más complejo de implementar, este modelo asegura un mayor control y uniformidad en la adopción de la tecnología.

3.1.3. Venta Directa de la Tecnología

En este modelo, la propiedad total del software se transfiere a un comprador mediante un pago único. Aunque es menos recomendable para una solución de este tipo, puede

ser viable si el objetivo es financiar nuevos desarrollos tecnológicos o si el comprador es un grupo grande que puede maximizar su alcance. Sin embargo, este mecanismo limita los ingresos a largo plazo y el control sobre la evolución del software.

3.1.4. Alianzas Estratégicas o Joint Ventures

Formar alianzas con empresas tecnológicas, cámaras de comercio o asociaciones del sector gastronómico puede facilitar la transferencia de tecnología a gran escala. En una alianza estratégica, el software puede integrarse con otras soluciones complementarias (como plataformas de delivery o sistemas de pago), aumentando su valor para los licenciatarios. Este mecanismo permite compartir riesgos, costos y beneficios, acelerando la entrada en nuevos mercados y aumentando la penetración del producto.

3.1.5. Software as a Service (SaaS)

El modelo SaaS permite ofrecer el software como un servicio en la nube, donde los usuarios pagan una suscripción mensual o anual según las funcionalidades que utilicen o el volumen de transacciones que procesen. Este enfoque es ideal para restaurantes que buscan una solución accesible sin realizar grandes inversiones iniciales en infraestructura tecnológica. Además, el modelo SaaS es altamente escalable, lo que facilita la entrada en diferentes mercados y reduce costos operativos para los licenciatarios. Sin embargo, requiere que el desarrollador mantenga una infraestructura robusta para garantizar la disponibilidad y seguridad del sistema.

3.2. Análisis cualitativo

- **Licenciamiento**

Ventajas:

Este modelo asegura el control de la propiedad intelectual, ya que el desarrollador mantiene la titularidad del software mientras otorga derechos de uso exclusivos a licenciatarios por territorios específicos. Permite ingresos recurrentes mediante royalties, lo que garantiza sostenibilidad financiera a largo plazo. Además, la exclusividad territorial fomenta el compromiso del licenciatario, incentivándolo a maximizar la adopción del

software. La escalabilidad es alta, ya que se pueden sumar más licenciarios en diferentes regiones sin requerir grandes inversiones adicionales. Sin embargo, requiere un monitoreo continuo para garantizar que los licenciarios cumplan con los términos del contrato.

- **Franquicia**

Este mecanismo combina la transferencia de tecnología con un modelo operativo estándar, lo que asegura un nivel de control moderado. Permite ingresos recurrentes y facilita la expansión del negocio al delegar operaciones a los franquiciados. Sin embargo, requiere una inversión inicial considerable en capacitación, desarrollo de manuales operativos y supervisión para mantener la calidad en todas las franquicias. La complejidad de implementación y los riesgos asociados a la gestión de múltiples franquiciados pueden dificultar la adopción inicial.

- **Venta Directa de la Tecnología**

La venta directa proporciona ingresos inmediatos, pero limita el potencial de ingresos a largo plazo. Además, el control sobre la propiedad intelectual se pierde completamente, lo que puede dificultar la evolución del producto. Es el mecanismo menos escalable y no permite construir relaciones sostenibles con los clientes. Aunque es relativamente fácil de implementar, la falta de ingresos recurrentes lo hace menos viable para un negocio que busca estabilidad y crecimiento.

- **Alianzas Estratégicas**

Las alianzas estratégicas permiten compartir riesgos y recursos, facilitando el acceso a nuevos mercados. Sin embargo, el control sobre la propiedad intelectual puede diluirse dependiendo de los términos del acuerdo. Aunque es posible generar ingresos significativos mediante la combinación de capacidades, los resultados dependen en gran medida del éxito conjunto. Este modelo es menos predecible que otros, lo que aumenta la complejidad de implementación y el riesgo.

▪ Software as a Service (SaaS)

El modelo SaaS ofrece ingresos recurrentes mediante suscripciones, lo que lo hace financieramente atractivo. Además, el desarrollador mantiene el control total de la propiedad intelectual. Es altamente escalable debido a la infraestructura basada en la nube, que permite atender a un volumen creciente de usuarios con relativa facilidad. Sin embargo, implica costos operativos elevados para mantener la plataforma en funcionamiento, brindar soporte técnico y garantizar actualizaciones continuas. Requiere una inversión inicial significativa en infraestructura y marketing para atraer usuarios y competir en un mercado saturado.

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (en una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy bajo” y 5 es “muy alto”). A modo de ejemplo, se eligen cuatro criterios:

1. Nivel de control y protección de la propiedad intelectual
2. Ingresos potenciales a largo plazo (flujo de caja)
3. Facilidad de escalamiento
4. Riesgo y complejidad de implementación

Tabla 1. Criterios de evaluación

Mecanismo	Nivel de control y protección de la propiedad intelectual	Ingresos potenciales a largo plazo	Facilidad de escalamiento	Riesgo y complejidad de implementación	Puntaje Total
Licenciamiento	4 (Mantiene el control sobre la tecnología)	5 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a nuevos mercados)	3 (Relativamente bajo)	17

Mecanismo	Nivel de control y protección de la propiedad intelectual	Ingresos potenciales a largo plazo	Facilidad de escalamiento	Riesgo y complejidad de implementación	Puntaje Total
Franquicia	3 (Control parcial)	4 (Permite ingresos constantes y escalables)	4 (Puede expandirse rápidamente)	3 (Altos costos)	14
Venta Directa de la Tecnología	1 (Se pierde)	1 (Limita ingresos recurrentes)	2 (No escalable)	5 (Menor riesgo)	9
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	3 (Control parcial)	4 (Los ingresos dependen de la alianza)	4 (La expansión depende de la alianza)	3 (Gestión compleja por la administración de diferentes actores)	14
Software as a service	5 (Se mantiene)	4 (Ingresos recurrentes)	5 (Escalable fácilmente)	4 (Costos elevados)	18

Fuente: Elaboración propia

3.4. Recomendación: Licenciamiento

Aunque el modelo SaaS obtuvo una puntuación ligeramente mayor (18/20), el licenciamiento exclusivo con royalties (17/20) es la opción más adecuada para esta tecnología, especialmente si el objetivo principal es generar ingresos recurrentes y mantener el control sobre la propiedad intelectual. Este mecanismo combina sostenibilidad financiera con una implementación más sencilla en comparación con SaaS, delegando parte de las operaciones comerciales a los licenciarios. Su enfoque escalable y territorialmente exclusivo asegura un crecimiento sostenible y estratégico en diferentes mercados.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciario.

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de software de automatización para el proceso de toma de pedidos, recepción de comandas, facturación y control de inventarios en el restaurante Memo's place

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de un software para gestionar pedidos y facturación mediante mecanismo de licenciamiento exclusivo dirigido a empresas que ya ofrecen soluciones similares en el mercado y desean enriquecer su portafolio con esta tecnología. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el Business Model Canvas permite describir y analizar la lógica con la que una empresa crea, distribuye y captura valor. A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para la implementación.

4.1.1. Segmento de clientes

Para esta tecnología el segmento de clientes con licenciamiento exclusivo es:

- **Consultoras de Restaurantes y Hotelería:** Estas empresas pueden actuar como licenciarios exclusivos que revenden o implementan la tecnología en diferentes clientes del sector restaurantero. Al obtener la licencia exclusiva, pueden distribuir la tecnología a nivel regional o nacional, ayudando a restaurantes de diferentes tamaños a optimizar sus procesos operativos.
- **Proveedores de Tecnología en el Sector Horeca (Hoteles, Restaurantes, Cafeterías):** Empresas que suministran equipamiento y tecnología para el sector Horeca pueden convertirse en licenciarios exclusivos del software. Su función sería distribuir la solución tecnológica junto con otros productos, agregando valor a su oferta.

Este licenciamiento se puede dar de forma regional otorgando derechos para comercializar el software en una ciudad o región específica. Esto permite adaptaciones del software a las particularidades de los restaurantes locales, mientras que el licenciario disfruta de derechos exclusivos para ese territorio y en mercados internacionales, el licenciamiento exclusivo con royalties podría expandir el software a nuevos territorios, adaptándose a regulaciones locales y necesidades específicas del mercado de la restauración en cada país.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para un software de automatización para la toma de pedidos, recepción de comandas, facturación y control de inventarios en restaurantes, comercializado bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, se basa en ofrecer una solución integral que resuelva de manera eficiente y escalable los desafíos operativos que enfrentan los restaurantes.

La tecnología permite automatizar y optimizar los procesos clave del restaurante, como la toma de pedidos, la gestión de comandas, la facturación y el control de inventarios. Al reducir la intervención manual en estos procesos, se disminuyen los errores humanos, lo que incrementa la precisión y velocidad de las operaciones. Los restaurantes pueden gestionar un mayor volumen de clientes sin sacrificar la calidad del servicio, lo que se traduce en mayor eficiencia y rentabilidad.

La automatización y agilidad en los procesos de pedidos y facturación también mejora la experiencia del cliente. Los pedidos se toman de manera más rápida y precisa, lo que reduce los tiempos de espera y las posibles frustraciones. Además, la integración con sistemas de pago digitales agiliza el proceso de pago y mejora la satisfacción del cliente, especialmente en tiempos de alta demanda.

El software ofrece un control exhaustivo de inventarios, lo que permite a los restaurantes gestionar de manera más precisa sus existencias de productos y evitar pérdidas debido a mermas o falta de productos. Además, el sistema ofrece reportes detallados de consumo, lo que permite optimizar las compras y mantener un flujo constante de productos sin excedentes. Esto es especialmente valioso para restaurantes que gestionan grandes volúmenes de insumos.

La tecnología está diseñada para ser escalable y adaptable a las necesidades de restaurantes de diferentes tamaños y características, lo que la convierte en una solución ideal tanto para restaurantes independientes como para cadenas y franquicias. Los licenciarios pueden adaptar el software a su modelo de negocio específico, ya sea una cadena de restaurantes con múltiples sucursales o un restaurante único con necesidades específicas de personalización.

El modelo de licenciamiento exclusivo con royalties ofrece a los licenciarios derechos exclusivos sobre la comercialización del software en un territorio determinado, lo que les permite obtener ingresos recurrentes a partir de la implementación del software en nuevos restaurantes y su uso continuo. Este modelo asegura ingresos sostenibles tanto para el licenciante como para el licenciario, ya que ambos se benefician del crecimiento y éxito de la tecnología en el mercado.

La propuesta de valor también se basa en la innovación continua. El licenciante se compromete a mantener el software actualizado, añadiendo nuevas funcionalidades, mejorando la interfaz de usuario y garantizando la compatibilidad con las nuevas tecnologías del sector. Las actualizaciones periódicas se entregan de manera eficiente

a los licenciarios, quienes, a su vez, pueden ofrecer siempre a sus clientes una solución tecnológica de última generación.

4.1.3. Canales

Los canales son los medios a través de los cuales la tecnología llega a los clientes y se comunica con ellos. En el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo con royalties, los canales deben estar diseñados no solo para entregar el software de manera efectiva, sino también para proporcionar soporte y generar ventas. Estos canales son:

- **Representantes de ventas directas:** Un equipo de ventas especializado en el software puede contactar a los restaurantes directamente para presentar la solución, explicar los beneficios y cerrar contratos de licenciamiento exclusivo. Estos representantes serían claves en la venta a grandes cadenas o franquicias que requieran una personalización del producto.
- **Webinars y demostraciones en vivo:** Realizar presentaciones en línea donde los prospectos (potenciales licenciarios) pueden ver en tiempo real cómo funciona el software en un entorno real. Las demostraciones pueden incluir características del software, la facilidad de integración en un restaurante, y cómo el sistema resuelve problemas específicos de la industria.
- **Sitio web corporativo:** Un sitio web profesional y bien diseñado debe ser el principal punto de contacto digital para los licenciarios. Aquí pueden obtener información detallada sobre el software, ver casos de estudio, leer testimonios, y solicitar una demostración o presupuesto. También puede ser el lugar para iniciar el proceso de licenciamiento, firmar acuerdos y acceder a recursos de soporte y capacitación.
- **Redes sociales y marketing de contenido:** Utilizar plataformas como LinkedIn, Facebook e Instagram para generar conciencia y atraer clientes potenciales. Publicar contenido educativo, noticias del sector, y casos de éxito, ayuda a posicionar la tecnología como una solución confiable para la industria restaurantera. Las campañas de publicidad digital también pueden ser útiles para atraer licenciarios exclusivos.

- **SEO y marketing de búsqueda (SEM):** Optimizar el sitio web para SEO y realizar campañas de SEM (Google Ads) para generar visibilidad en los motores de búsqueda cuando los prospectos busquen soluciones para restaurantes o automatización de procesos.
- **Distribuidores y revendedores:** Establecer alianzas con distribuidores especializados en tecnología para restaurantes puede expandir el alcance del software, permitiendo que llegue a más licenciarios en mercados locales o regionales. Estos socios clave pueden promover el software entre sus propios clientes y ampliar la red de licenciarios.
- **Alianzas con asociaciones de restaurantes:** Colaborar con organizaciones o asociaciones dentro de la industria restaurantera, como asociaciones de franquicias, gremios de restaurantes y plataformas de asesoría empresarial para restaurantes. Estas asociaciones pueden actuar como canales para presentar el software a su red de restaurantes y promover el licenciamiento exclusivo.
- **Plataformas de soporte y educación en línea:** Una plataforma de soporte en línea es esencial para que los licenciarios puedan acceder a documentación, tutoriales, preguntas frecuentes y videos de capacitación. Además, pueden encontrar soporte técnico y solicitar ayuda directa para resolver cualquier inconveniente con el software.
- **Servicio de atención al cliente especializado:** El licenciante debe contar con un equipo de atención al cliente para responder consultas técnicas y operativas de los licenciarios exclusivos, ayudando a solucionar problemas, optimizar el uso del software y ofrecer una experiencia de usuario de alta calidad.
- **Ferias y conferencias de tecnología y gastronomía:** Participar en eventos clave de la industria restaurantera y tecnológica es una excelente manera de mostrar el software a un público objetivo y generar ventas. Estos eventos permiten a los licenciarios potenciales probar el software en vivo, ver sus funcionalidades y establecer relaciones con el proveedor.
- **Aplicaciones móviles personalizadas:** Para los restaurantes licenciarios, el software puede estar disponible a través de aplicaciones móviles que faciliten su

implementación y acceso directo desde cualquier dispositivo móvil. Las aplicaciones pueden facilitar la gestión de inventarios, pedidos y facturación desde el teléfono o Tablet.

- **Marketplaces de software:** Si el software es compatible, el licenciente podría considerar vender licencias a través de market places especializados en soluciones para restaurantes o plataformas de software empresarial, lo que facilita la venta a una audiencia más amplia y genera visibilidad.

4.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes licenciarios exclusivos debe estar centrada en ofrecer un soporte continuo, flexibilidad, y personalización. Se debe fomentar un ambiente de colaboración a largo plazo, con capacitación constante y la posibilidad de adaptación del software a las necesidades de cada restaurante. Además, al estar vinculada al modelo de royalties, la relación debe estar enfocada en maximizar el retorno de inversión para ambos lados, lo que se logra a través de un uso eficaz del software, mejora continua, y un análisis constante del desempeño. Las relaciones deben ser de confianza, transparencia y soporte mutuo, con un fuerte énfasis en el éxito compartido.

A continuación, se detallan las relaciones que deben desarrollarse:

- **Relación a largo plazo y de confianza:** Dado que el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties implica una relación a largo plazo con los licenciarios, la confianza mutua es fundamental. Los licenciarios dependen del software para operar sus negocios de manera eficiente, y a su vez, el proveedor del software depende de su éxito para obtener los royalties.
- **Soporte continuo y asesoría personalizada:** Para garantizar que el software sea aprovechado al máximo, el licenciente debe ofrecer soporte técnico continuo, actualización periódica del software y atención a cualquier problema que los licenciarios puedan tener. Esto puede incluir líneas de soporte 24/7, atención personalizada a través de equipos de atención al cliente, y asesoramiento sobre mejores prácticas.

- **Compromiso con la calidad del servicio:** Es vital que el licenciante se comprometa a mantener altos estándares de calidad en el servicio postventa. Las relaciones deben ser de co-creación, donde ambas partes trabajen juntas para mejorar el producto en función de las necesidades emergentes del mercado.
- **Capacitación continua y programas de formación:** El licenciante debe proporcionar cursos de formación inicial a los licenciarios, y además, ofrecer entrenamientos regulares sobre nuevas funcionalidades, actualizaciones o mejoras. Esto puede incluir seminarios web, tutoriales, documentación detallada, y sesiones personalizadas.
- **Feedback y retroalimentación constante:** Los licenciarios deben ser incentivados a ofrecer retroalimentación sobre el uso del software. A través de encuestas o reuniones periódicas, se puede obtener información que permita realizar mejoras o actualizaciones, haciendo que el software evolucione para cumplir con las necesidades cambiantes del mercado.
- **Posibilidad de adaptación del software:** El licenciante debe ofrecer opciones de personalización dentro del software, como la modificación de pantallas de interfaz, integración con otros sistemas específicos de cada restaurante, y la creación de reportes personalizados. Esto ayuda a los licenciarios a obtener un mayor valor al adaptar la herramienta a su flujo de trabajo.
- **Escalabilidad:** A medida que los licenciarios crecen (por ejemplo, abriendo nuevas sucursales), deben poder escalar fácilmente el uso del software sin necesidad de adquirir un sistema completamente nuevo. El licenciante debe facilitar esta transición con planes de licencias escalables.
- **Monitoreo y análisis del desempeño:** El licenciante debe ayudar a los licenciarios a evaluar el impacto del software en sus operaciones. Esto podría incluir la provisión de herramientas de análisis de datos y reportes de rendimiento, como la reducción en tiempos de espera, incremento en la rotación de mesas o control de inventarios.

- **Consultoría de optimización del negocio:** Además de ofrecer soporte técnico, el licenciante podría proporcionar servicios de consultoría para ayudar a los licenciarios a mejorar su rentabilidad, optimizando el uso del software en diferentes áreas del restaurante, como la gestión de stock o la gestión financiera.
- **Actualizaciones sobre nuevas funcionalidades o cambios:** El licenciante debe mantener a los licenciarios informados sobre las actualizaciones del software, nuevas funcionalidades, parches de seguridad, y cualquier cambio relevante. Esto podría realizarse a través de boletines de noticias, reuniones periódicas o un portal de soporte dedicado.
- **Resolución de conflictos y manejo de expectativas:** En caso de problemas o desacuerdos, debe haber canales claros para la resolución de conflictos. La transparencia sobre las expectativas mutuas, los costos asociados y los términos de los royalties es esencial para mantener la relación profesional y efectiva.

4.1.5. Fuentes de ingresos

En el modelo de negocio basado en licenciamiento exclusivo con royalties para un software de automatización para restaurantes, las fuentes de ingreso se generan a través de varios flujos recurrentes que dependen de la comercialización y el uso continuado del software por parte de los licenciarios exclusivos. Las fuentes de ingresos son:

- **Ingresos recurrentes a través de royalties:** El modelo de royalties es la principal fuente de ingresos para el licenciante. Los licenciarios exclusivos pagan un porcentaje del ingreso generado por el uso del software en sus restaurantes, lo que genera un flujo de ingresos continuo para el licenciante. Este royalty puede calcularse como un porcentaje fijo de las ventas, un pago mensual o anual, o incluso un pago basado en el número de transacciones procesadas por el software.
- **Pagos iniciales por la licencia exclusiva:** Cuando un licenciario adquiere los derechos exclusivos para comercializar el software en una región o área geográfica determinada, puede haber un pago inicial significativo por la licencia

exclusiva, que representa una fuente de ingreso importante en la fase de entrada al mercado.

- **Implementación y personalización inicial:** El proceso de implementación del software en los restaurantes puede incluir una tarifa por la adaptación del sistema a las necesidades específicas de cada cliente (por ejemplo, personalización de la interfaz, integración con sistemas existentes, adaptación a procesos particulares de cada restaurante). Estas tarifas son una fuente de ingresos adicional para el licenciente.
- **Consultoría para la integración:** Además de la personalización, el licenciente puede ofrecer servicios de consultoría para ayudar a los licenciarios a integrar el software de manera efectiva en sus operaciones. Esto podría incluir la optimización de procesos de inventario, formación para el personal y recomendaciones estratégicas para mejorar la eficiencia operativa.
- **Mantenimiento anual o mensual:** A medida que los licenciarios usan el software, pueden requerir actualizaciones, mantenimiento y soporte técnico. Estos servicios pueden tener un costo adicional en forma de una tarifa mensual o anual que cubra la actualización del software, corrección de errores, y mantenimiento general. Estos ingresos recurrentes aseguran que el licenciente continúe generando dinero durante la vida útil del contrato de licenciamiento.
- **Soporte técnico premium:** Si los licenciarios requieren soporte personalizado o un servicio de atención al cliente más avanzado (por ejemplo, un servicio 24/7, acceso prioritario a soporte), se puede establecer un modelo de soporte premium que genere ingresos adicionales.
- **Cursos de formación y certificaciones:** El licenciente puede ofrecer programas de formación adicional para los licenciarios o sus empleados. Estos programas pueden ser presenciales o en línea y pueden incluir temas como la optimización del uso del software, el análisis de datos operativos, o la gestión eficiente de inventarios. La capacitación avanzada puede tener un costo adicional y representar una fuente de ingresos importante.

- **Seminarios y webinars:** El licenciante puede organizar webinars de pago o seminarios especializados para enseñar a los licenciarios sobre nuevas funcionalidades, actualizaciones del software, o mejores prácticas en la operación del restaurante utilizando la herramienta.
- **Servicios de análisis de datos:** El software de automatización puede recopilar una gran cantidad de datos sobre las operaciones del restaurante. El licenciante puede ofrecer servicios adicionales de análisis de datos, que permitan a los licenciarios obtener informes detallados sobre el rendimiento de sus operaciones, tendencias de ventas, gestión de inventarios, y comportamiento del cliente. Estos informes pueden ser accesibles mediante una tarifa adicional.
- **Nuevas versiones o funcionalidades premium:** El licenciante puede generar ingresos adicionales a través de la venta de actualizaciones de software. Estas actualizaciones pueden incluir nuevas funcionalidades, mejoras de seguridad, o cambios en las normativas del sector. Los licenciarios pueden pagar un cargo por las nuevas versiones o características premium.
- **Promociones cruzadas y alianzas estratégicas:** El licenciante puede colaborar con otras empresas o proveedores de servicios complementarios (por ejemplo, proveedores de equipos de punto de venta, plataformas de pago, servicios de entrega a domicilio) y generar ingresos por comisiones o promociones cruzadas. Estos acuerdos pueden ser una fuente adicional de ingresos si los licenciarios usan servicios asociados.

4.1.6. Recursos claves

En el modelo de negocio basado en licenciamiento exclusivo con royalties para el software de automatización de procesos en restaurantes, los recursos clave son fundamentales para desarrollar, mantener y comercializar la tecnología de manera efectiva. Estos recursos abarcan capacidades tecnológicas, humanas, financieras y de infraestructura que garantizan la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Los recursos claves son:

1. Recursos Tecnológicos

- **Infraestructura de desarrollo de software:** El equipo y las herramientas necesarias para diseñar, desarrollar, probar y actualizar el software, como entornos de programación, sistemas de pruebas y servidores de desarrollo. Esto incluye el uso de tecnologías avanzadas como bases de datos robustas, sistemas de seguridad informática y plataformas de automatización.
- **Plataforma de implementación y soporte:** Una infraestructura sólida para alojar el software, como servidores en la nube, sistemas de respaldo de datos y redes seguras, es esencial para garantizar la disponibilidad, confiabilidad y escalabilidad del producto. También incluye plataformas de soporte técnico y gestión de clientes.
- **Gestión de licencias y royalties:** Un sistema especializado para gestionar los contratos de licenciamiento exclusivo, monitorear el uso del software por parte de los licenciarios, y calcular los royalties correspondientes. Este recurso es crucial para administrar las relaciones financieras con los licenciarios.

2. Recursos Humanos

- **Equipo de desarrollo de software:** Un equipo altamente calificado de desarrolladores, diseñadores de software, ingenieros de sistemas y especialistas en UX/UI es esencial para garantizar que el software sea funcional, intuitivo y adaptable a las necesidades del sector restaurantero.
- **Equipo de atención al cliente y soporte técnico:** Personal especializado que proporcione soporte técnico eficiente a los licenciarios, responda preguntas y resuelva problemas técnicos. Este recurso garantiza que los clientes tengan una experiencia satisfactoria con el software.
- **Equipo de ventas y marketing:** Profesionales en ventas y marketing con experiencia en la comercialización de tecnología B2B, capaces de atraer licenciarios exclusivos, negociar contratos y gestionar relaciones con socios estratégicos.

- Equipo legal y de propiedad intelectual: Abogados y consultores legales especializados en contratos de licenciamiento, protección de propiedad intelectual y cumplimiento normativo. Este recurso es clave para garantizar que los acuerdos de licenciamiento sean sólidos y que los derechos de autor y patentes estén debidamente protegidos.

3. Recursos Financieros

- Capital para desarrollo e innovación: Financiamiento destinado al desarrollo continuo del software, como la incorporación de nuevas funcionalidades, mejoras de seguridad, y actualizaciones para adaptarse a las necesidades del mercado.
- Fondos para marketing y expansión: Presupuesto dedicado a campañas publicitarias, participación en ferias de tecnología y gastronomía, y estrategias de expansión para atraer nuevos licenciatarios exclusivos.
- Fondo de contingencia: Un recurso financiero reservado para gestionar imprevistos, como la necesidad de realizar modificaciones urgentes al software, resolver disputas legales o cubrir costos de soporte adicional.

4. Recursos Relacionales

- Red de socios estratégicos: Establecer relaciones con distribuidores de tecnología, asociaciones del sector restaurantero, y otros actores clave en la industria. Estas relaciones ayudan a expandir la red de licenciatarios y a generar confianza en el mercado.
- Alianzas tecnológicas: Colaboraciones con proveedores de infraestructura tecnológica, como servicios de computación en la nube, plataformas de pago, o herramientas de análisis de datos, para fortalecer la oferta del software y garantizar su integración con otros sistemas.
- Base de datos de clientes y prospectos: Contar con un sistema eficiente de gestión de relaciones con clientes (CRM) que facilite la administración de licenciatarios actuales y el seguimiento de prospectos.

5. Recursos de Propiedad Intelectual

- Propiedad intelectual del software: La protección del software mediante derechos de autor, patentes y marcas registradas es un recurso clave para garantizar que la tecnología sea única y evitar la competencia desleal.
- Manuales y documentación: La creación de guías de usuario, manuales técnicos y material de capacitación para los licenciarios es fundamental para que estos puedan implementar y operar el software de manera autónoma.

6. Recursos de Infraestructura

- Sistemas de capacitación en línea: Plataformas para ofrecer capacitación y certificaciones a los licenciarios, asegurando que comprendan el funcionamiento del software y puedan utilizarlo eficazmente.
- Plataforma de monitoreo del desempeño del software: Un sistema que permita al licenciante supervisar cómo se utiliza el software, identificar problemas potenciales y ofrecer actualizaciones o recomendaciones personalizadas a los licenciarios.

Estos recursos garantizan que el software sea competitivo, escalable y pueda generar valor tanto para el licenciante como para los licenciarios.

4.1.7. Actividades claves

En el modelo de negocio basado en licenciamiento exclusivo para el software de automatización de restaurantes, las actividades clave son aquellas que aseguran la creación, entrega y captura de valor de la tecnología. Estas actividades se centran en el desarrollo, comercialización, soporte y gestión de relaciones con los licenciarios, garantizando que el modelo sea sostenible y escalable.

Las actividades claves son:

1. Desarrollo y Mejora Continua del Software

- Diseño y desarrollo del software: Mantener un equipo de desarrollo enfocado en la creación y mejora del software, asegurando que cumpla con las necesidades

específicas del sector restauranero, como la gestión de pedidos, control de inventarios, facturación y generación de reportes.

- Actualizaciones y mantenimiento: Lanzar actualizaciones regulares que incorporen nuevas funcionalidades, mejoren la seguridad del sistema y adapten el software a las normativas y tendencias del mercado.
- Personalización para licenciarios: Realizar ajustes y configuraciones específicas para los licenciarios exclusivos según sus necesidades particulares o las características del mercado en su región.

2. Gestión de Licencias y Royalties

- Negociación y administración de contratos: Establecer y gestionar acuerdos de licenciamiento exclusivo, definiendo claramente las condiciones de uso, las responsabilidades de las partes, y los términos relacionados con los royalties.
- Monitoreo del uso del software: Implementar sistemas que permitan rastrear el uso del software por parte de los licenciarios, asegurando un cálculo preciso de los royalties y evitando el uso no autorizado.
- Gestión de relaciones financieras: Asegurar el cobro eficiente de los royalties y mantener una comunicación fluida con los licenciarios para resolver cualquier discrepancia financiera.

3. Comercialización y Expansión

- Búsqueda y selección de licenciarios exclusivos: Identificar y evaluar a potenciales licenciarios con la capacidad de comercializar el software en mercados específicos, asegurando que tengan experiencia en el sector y los recursos necesarios para garantizar el éxito.
- Marketing del software: Diseñar campañas publicitarias dirigidas a potenciales licenciarios y restaurantes, destacando la propuesta de valor del software y sus beneficios competitivos.

- Estrategias de entrada a nuevos mercados: Adaptar el modelo de negocio y el software a las características y necesidades de nuevos mercados, facilitando la expansión geográfica.

4. Capacitación y Soporte a Licenciarios

- Programas de formación: Ofrecer capacitación inicial y continua a los licenciarios sobre el uso del software, su implementación en los restaurantes y las mejores prácticas de comercialización.
- Soporte técnico: Proporcionar un servicio de soporte técnico eficiente y oportuno para resolver problemas que puedan surgir en el uso del software por parte de los licenciarios o sus clientes finales.
- Material de apoyo: Crear manuales, guías y recursos en línea que faciliten la comprensión y operación del software.

5. Protección de Propiedad Intelectual

- Registro y defensa de derechos de autor y patentes: Asegurar que el software esté debidamente protegido a través de derechos de propiedad intelectual, reduciendo el riesgo de copia o uso no autorizado.
- Monitoreo de cumplimiento: Garantizar que los licenciarios cumplan con los términos del contrato, incluyendo el uso exclusivo del software en las condiciones acordadas.

6. Relación con Clientes y Licenciarios

- Gestión de relaciones con licenciarios: Mantener una comunicación cercana con los licenciarios exclusivos, ofreciéndoles soporte continuo y asegurando su satisfacción con el producto y el modelo de negocio.
- Fomento de la colaboración: Crear espacios para recibir retroalimentación de los licenciarios, permitiendo ajustar el software y el modelo de negocio a sus necesidades específicas.

7. Análisis y Optimización del Modelo de Negocio

- Recopilación de datos: Analizar las métricas de uso del software, las ventas generadas por los licenciarios y el rendimiento en diferentes mercados para identificar áreas de mejora.
- Innovación continua: Explorar nuevas oportunidades de mejora en el software y en el modelo de licenciamiento para mantener la competitividad y satisfacer las demandas cambiantes del sector.

8. Alianzas Estratégicas

- Colaboración con socios tecnológicos: Establecer alianzas con proveedores de infraestructura tecnológica, como servicios de almacenamiento en la nube, plataformas de pago o sistemas de gestión de restaurantes, para fortalecer la funcionalidad del software.
- Participación en eventos del sector: Asistir a ferias tecnológicas y gastronómicas para aumentar la visibilidad del software y establecer nuevas conexiones comerciales.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave son aliados estratégicos que aportan recursos, capacidades o conexiones necesarias para desarrollar, operar y escalar la tecnología de manera efectiva. Los socios claves son:

1. Socios Tecnológicos

- Proveedores de infraestructura tecnológica: Empresas que ofrecen servicios de almacenamiento en la nube, procesamiento de datos, servidores y sistemas de seguridad informática. Estos socios aseguran que el software sea confiable, escalable y seguro para los usuarios finales.
- Desarrolladores de software externos: Compañías o freelancers que puedan colaborar en la mejora continua del software, proporcionando soporte técnico especializado, nuevas funcionalidades o integraciones con otros sistemas.

- Proveedores de herramientas de integración: Empresas que suministran APIs y software complementarios que permitan al software interactuar con sistemas como plataformas de pago (PayPal, Stripe), programas de contabilidad, o sistemas de punto de venta (POS).

2. Licenciarios Exclusivos

- Empresas o individuos con experiencia en el sector restaurantero: Los licenciarios exclusivos que adquieren los derechos para comercializar el software en mercados específicos son socios clave. Su conocimiento del mercado local y sus redes de contactos garantizan una distribución eficiente y una mejor adaptación del producto a las necesidades del cliente final.

3. Asociaciones y Organizaciones del Sector Restaurantero

- Cámaras de comercio y asociaciones de restaurantes: Estas entidades pueden ayudar a promocionar el software entre los restaurantes, facilitando su aceptación en el mercado. También proporcionan acceso a redes de contactos estratégicos.
- Escuelas y academias gastronómicas: Estas instituciones pueden colaborar en la promoción del software entre los futuros profesionales del sector, mostrando sus beneficios desde una etapa temprana.

4. Socios Comerciales

- Distribuidores de hardware para restaurantes: Empresas que venden equipos como terminales de punto de venta, tablets o impresoras para comandas. Estos socios pueden ofrecer el software como parte de un paquete integral de soluciones tecnológicas para restaurantes.
- Consultoras de gestión empresarial: Firmas especializadas en asesorar a restaurantes sobre eficiencia operativa que puedan recomendar el software a sus clientes como una herramienta para optimizar procesos.

5. Entidades Financieras

- Inversores o fondos de capital: Instituciones financieras o inversionistas privados que aporten capital para el desarrollo y expansión del software, incluyendo su entrada a nuevos mercados.
- Bancos y plataformas de pago: Asociaciones con proveedores de servicios financieros para integrar opciones de pago seguras y confiables directamente en el software.

6. Socios de Marketing y Comunicación

- Agencias de marketing digital: Empresas que puedan ayudar a diseñar campañas publicitarias dirigidas tanto a licenciatarios potenciales como a restaurantes finales, destacando las ventajas del software.
- Influencers y líderes de opinión del sector restaurantero: Colaboradores que promuevan el software en sus redes sociales, blogs o eventos, incrementando su visibilidad y reputación.

7. Socios Legales

- Firmas de abogados especializados en propiedad intelectual: Estos socios son esenciales para garantizar que los derechos de autor del software estén protegidos y que los contratos de licenciamiento cumplan con las normativas legales en los mercados objetivo.
- Consultores legales locales: En mercados internacionales, los consultores legales locales ayudan a adaptar los contratos y las prácticas comerciales a las regulaciones específicas de cada región.

Cada uno de estos actores contribuye al éxito del software, ya sea garantizando su calidad, facilitando su distribución o maximizando su alcance en el mercado. Una red sólida de socios clave asegura la sostenibilidad y escalabilidad del modelo de licenciamiento exclusivo con royalties.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos incluye los gastos necesarios para desarrollar, mantener y comercializar la tecnología, así como para gestionar las relaciones con los licenciarios. Esta estructura debe ser cuidadosamente gestionada para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del modelo.

La estructura de costos es:

1. Costos de Desarrollo y Mejora del Software

- **Diseño y programación:** Incluye los costos asociados al desarrollo inicial del software y las mejoras continuas, como nuevas funcionalidades, optimización de rendimiento, y adaptación a las necesidades de los licenciarios o del mercado.
- **Infraestructura tecnológica:** Gastos relacionados con el alojamiento en la nube, servidores, bases de datos y herramientas de desarrollo necesarias para garantizar la funcionalidad y seguridad del software.
- **Pruebas y control de calidad:** Costos asociados a realizar pruebas del software para garantizar su correcto funcionamiento, detectar errores y asegurar una experiencia de usuario óptima.

2. Costos de Soporte Técnico y Capacitación

- **Equipo de soporte técnico:** Gastos relacionados con mantener un equipo especializado que proporcione asistencia a los licenciarios y usuarios finales.
- **Capacitación:** Incluye los costos asociados a la creación de manuales, tutoriales, programas de formación y plataformas de aprendizaje para licenciarios y clientes finales.

3. Costos de Comercialización y Relación con Licenciarios

- **Marketing y promoción:** Gastos asociados a campañas publicitarias, participación en eventos del sector, desarrollo de materiales promocionales y marketing digital para atraer licenciarios y promover el software.

- Negociación y gestión de contratos: Costos legales y administrativos asociados a la negociación, redacción y supervisión de los contratos de licenciamiento.
- Gestión de relaciones: Gastos relacionados con la construcción y mantenimiento de relaciones sólidas con los licenciatarios exclusivos, incluyendo reuniones, eventos y soporte continuo.

4. Costos de Protección de Propiedad Intelectual

- Registro de derechos de autor y patentes: Costos asociados a proteger el software mediante registros legales en los mercados objetivo.
- Defensa legal: Gastos potenciales para proteger la propiedad intelectual contra el uso no autorizado o la competencia desleal.

5. Costos de Infraestructura y Operación

- Plataformas tecnológicas: Gastos asociados al mantenimiento de plataformas y herramientas utilizadas por el equipo de desarrollo y soporte.
- Gestión administrativa: Incluye salarios del personal administrativo, costos de oficina (si aplica), y otros gastos operativos generales.

6. Costos de Innovación y Expansión

- Investigación y desarrollo (I+D): Inversión en la identificación de nuevas tendencias tecnológicas y funcionales para mantener la competitividad del software.
- Adaptación a nuevos mercados: Costos relacionados con la personalización del software y el modelo de negocio para entrar en nuevos mercados geográficos o sectores.

7. Costos de Alianzas Estratégicas

- Colaboración con socios tecnológicos: Gastos asociados a alianzas con proveedores de servicios en la nube, plataformas de pago, o hardware complementario.

- Participación en redes y asociaciones: Inversión en membresías, cuotas o actividades con asociaciones del sector restaurantero.

8. Costos de Escalabilidad

- Sistemas de monitoreo de licencias: Implementación de herramientas para rastrear el uso del software por parte de los licenciatarios y calcular los royalties de manera precisa.
- Expansión de la infraestructura: Aumento de la capacidad tecnológica para soportar un mayor número de licenciatarios y usuarios finales a medida que crece el negocio.

Una gestión eficiente de estos costos es esencial para maximizar la rentabilidad del modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, asegurando que las inversiones en innovación, soporte y relaciones con licenciatarios generen retornos sostenibles a largo plazo.

4.1.10. Estrategia Comercial

Producto: El software desarrollado automatiza la toma de pedidos, recepción de comandas, facturación y control de inventarios en el restaurante Memo's Place. La propuesta de valor se basa en optimizar procesos clave, reducir errores operativos y mejorar la experiencia del cliente. Este producto tecnológico es escalable, permitiendo su adaptación a diferentes tipos de restaurantes, incluyendo cadenas y franquicias.

Precio: Se implementará un modelo de licenciamiento con pagos iniciales por el uso exclusivo del software en una región, seguido de royalties periódicos basados en las ventas o en el número de transacciones. Adicionalmente, se podrán ofrecer servicios complementarios, como personalización, soporte técnico premium y formación, por tarifas adicionales. Este esquema asegura ingresos recurrentes y permite a los clientes distribuir los costos a lo largo del tiempo.

Plaza: La comercialización del software se realizará a través de licenciarios exclusivos en territorios definidos. Estos licenciarios serán empresas o consultoras especializadas en tecnología para el sector restaurantero. Además, se fortalecerá la distribución con alianzas estratégicas con proveedores de hardware para restaurantes y asociaciones de la industria. Los canales digitales, como el sitio web corporativo, presentaciones virtuales y webinars, también jugarán un rol importante en la captación de clientes.

Promoción: La estrategia de promoción estará enfocada en mostrar los beneficios operativos del software mediante estudios de caso, testimonios de clientes satisfechos y demostraciones en vivo. Se realizarán campañas de marketing digital en plataformas especializadas del sector gastronómico, así como en redes sociales. La participación en ferias y conferencias de tecnología y gastronomía también será clave para generar visibilidad y captar nuevos licenciarios y usuarios finales.

Esta estrategia de marketing mix busca posicionar a Mepaesa como una solución tecnológica integral y escalable, capaz de mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de los restaurantes en un mercado cada vez más digitalizado.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para implementar el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo con royalties para un software de gestión operativa y facturación para restaurantes, se estructura un plan en fases trimestrales y enfocado en garantizar un lanzamiento exitoso, captación de licenciatarios exclusivos, y sostenibilidad a largo plazo.

5.1. Fase 1: Preparación e Infraestructura (Meses 1-2)

- **Registro de propiedad intelectual:** Registrar el software en las entidades correspondientes para proteger los derechos de autor y licencias de uso.
- **Infraestructura tecnológica:** Implementar servidores en la nube para alojamiento y gestión de datos, configurar sistemas de monitoreo para controlar el uso del software por los licenciatarios.
- **Equipo y recursos humanos:** Contratar un equipo de desarrolladores, soporte técnico y un gestor de relaciones con licenciatarios y diseñar un programa de formación para capacitar al personal en el modelo de licenciamiento.

5.2. Fase 2: Definición y Selección de Licenciatarios (Meses 3-5)

- **Identificación de licenciatarios potenciales:** Realizar un estudio de mercado para identificar empresas o individuos interesados en representar la tecnología en diferentes regiones y crear un perfil ideal de licenciatarios: experiencia en tecnología y sector restaurantero.
- **Negociación y contratos:** Diseñar contratos de licenciamiento exclusivo que definan claramente las responsabilidades y el sistema de royalties y contratar asesores legales especializados para garantizar la validez y cumplimiento de los acuerdos.
- **Capacitación Inicial de licenciatarios:** Ofrecer sesiones de capacitación a los licenciatarios sobre el uso del software y su comercialización.

5.3. Fase 3: Lanzamiento y Comercialización (Meses 6-8)

- **Campañas de Marketing:** desarrollar materiales promocionales: videos, manuales y demostraciones del software y realizar campañas digitales dirigidas al sector restaurantero en mercados clave.
- **Pilotos regionales:** Implementar el software en restaurantes piloto seleccionados por los licenciarios para mostrar su efectividad y generar casos de éxito y monitorear el desempeño y recopilar retroalimentación para ajustes.
- **Seguimiento y soporte Inicial:** Establecer un equipo de soporte técnico para resolver problemas que enfrenten los licenciarios y usuarios finales e implementar un sistema de gestión de incidencias y feedback.

5.4. Fase 4: Expansión y Evaluación (Meses 9-12)

- **Monitoreo de rendimiento:** Evaluar el desempeño de los licenciarios en términos de ventas, implementaciones y retroalimentación de clientes finales y analizar los ingresos generados por royalties y ajustar las proyecciones financieras.
- **Optimización del software:** Incorporar mejoras basadas en las sugerencias de los licenciarios y usuarios.
- **Expansión geográfica:** Identificar nuevos mercados potenciales y reclutar licenciarios adicionales y realizar una segunda campaña de marketing enfocada en regiones objetivo.
- **Evaluación Global del Modelo:** Analizar los resultados del año inicial en cuanto a ingresos, adopción y satisfacción de licenciarios y presentar un informe completo con propuestas de mejora y planes para los próximos años.

5.5. Indicadores Clave de Éxito (KPIs)

- Cantidad de licenciarios exclusivos firmados
- Ingresos generados por royalties.
- Tasa de adopción del software por parte de restaurantes.

- Nivel de satisfacción de licenciarios.
- Tiempo promedio de implementación.

Este plan de acción establece los pasos clave para lanzar con éxito el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties, asegurando un crecimiento escalable y sostenible del software de automatización para restaurantes Memo's Place.

6. CONCLUSIONES

El software de automatización propuesto para Memo's Place tiene un gran potencial para optimizar las operaciones del restaurante, mejorar la eficiencia del servicio y controlar mejor los inventarios y las finanzas. Al elegir el modelo adecuado de implementación, por licenciamiento, Memo's Place puede lograr una significativa mejora en la experiencia del cliente, así como en la gestión interna. Si se maneja adecuadamente la capacitación del personal y la gestión de posibles riesgos tecnológicos, el impacto positivo de este software podría ser considerable tanto en términos de eficiencia como de rentabilidad.

Aquí se detallan las conclusiones:

- **Modelo de Licenciamiento exclusivo viable y sostenible:** El modelo propuesto de licenciamiento exclusivo con royalties es una estrategia sólida para monetizar el software de automatización de restaurantes Memo's Place. Este esquema permite ingresos recurrentes mientras delega la comercialización en socios estratégicos, lo que reduce los costos operativos directos de la empresa.
- **Enfoque en la escalabilidad y personalización:** La estructura del modelo considera la posibilidad de adaptarse a diferentes mercados mediante la personalización del software y el reclutamiento de licenciatarios en regiones específicas. Esto asegura que el producto pueda crecer y mantenerse competitivo a medida que evoluciona el mercado.
- **Inversión Inicial enfocada en infraestructura y marketing:** El plan enfatiza la importancia de una infraestructura tecnológica sólida, campañas de marketing dirigidas y una adecuada capacitación de los licenciatarios. Estas inversiones iniciales son esenciales para construir una base sólida y garantizar el éxito del modelo en su etapa inicial.
- **Importancia del soporte técnico y relación con licenciatarios:** El soporte técnico continuo y la capacitación son pilares clave del modelo. Mantener relaciones sólidas con los licenciatarios garantizará la retención y la expansión del uso del software, fortaleciendo la confianza en el producto y la marca.

6.1. Análisis DOFA

1. Fortalezas:

- **Propuesta de valor diferenciada:** El software automatiza procesos clave en restaurantes (toma de pedidos, facturación, inventarios), mejorando la eficiencia operativa y reduciendo errores humanos.
- **Modelo de ingresos recurrentes:** Los royalties permiten ingresos sostenibles y escalables en función del éxito de los licenciarios.
- **Personalización del software:** La capacidad de adaptar la herramienta a las necesidades específicas de los licenciarios y mercados refuerza su atractivo.
- **Soporte técnico y capacitación:** Una estrategia bien definida para brindar soporte técnico continuo y capacitar a los licenciarios garantiza el éxito en la implementación.

2. Oportunidades:

- **Crecimiento del sector gastronómico:** La digitalización en restaurantes está en aumento, y muchos negocios buscan soluciones tecnológicas para optimizar sus operaciones.
- **Expansión geográfica:** La posibilidad de otorgar licencias exclusivas en diferentes regiones abre mercados nacionales e internacionales.
- **Alianzas estratégicas:** Colaboraciones con distribuidores de hardware, plataformas de pago, y asociaciones de restaurantes pueden aumentar el alcance del software.
- **Tendencia hacia la automatización:** Los restaurantes buscan cada vez más herramientas para reducir costos y mejorar la experiencia del cliente.

3. Debilidades:

- **Dependencia de los licenciarios:** El éxito del modelo depende en gran medida de la capacidad de los licenciarios para comercializar el software en sus territorios.

- **Inversión inicial significativa:** Aunque el plan es viable, requiere una inversión considerable en infraestructura tecnológica, marketing y soporte.
- **Complejidad en la gestión de royalties:** Es necesario un sistema robusto para monitorear el uso del software y calcular los pagos de royalties.

4. Amenazas:

- **Competencia en el mercado:** Existen múltiples soluciones tecnológicas similares en el sector de restaurantes, lo que puede dificultar la diferenciación.
- **Riesgo de incumplimiento de licenciarios:** Existe la posibilidad de que los licenciarios no cumplan con los términos de exclusividad o no alcancen las metas proyectadas.
- **Riesgos legales:** La protección de propiedad intelectual y los conflictos contractuales con licenciarios podrían generar costos adicionales.
- **Barreras de entrada en mercados internacionales:** Las regulaciones locales y las diferencias culturales pueden dificultar la expansión a nuevos territorios.

Estas conclusiones y análisis DOFA ofrecen una base para afinar la estrategia y maximizar el éxito del modelo de negocio en el primer año de implementación.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- WIPO (World Intellectual Property Organization). (2018). *Successful technology licensing: A guidebook*. Ginebra: WIPO.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw Hill.

Modelo de Negocio

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE VIDEO, COMO ALTERNATIVA DEMOSTRATIVO PARA RESCATAR EL DIALECTO DEL CREOLE, MEDIANTE LA VISUALIZACIÓN DE PALABRAS, FRASES Y CONVERSACIONES, COMO ATRACTIVO TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO - INVERSIONES SHAM SAI S.A.S

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO TECNOLÓGICO	7
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador	7
1.2. Análisis de coherencia y pertinencia	8
1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada.....	8
1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad	9
1.3. Ventajas de la solución	12
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA	15
2.1. Potencial innovador	15
2.2. Escalabilidad de la tecnología	16
3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	17
3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables.....	17
3.1.1. Licenciamiento exclusivo	17
3.1.2. Franquicia.....	17
3.1.3. Venta Directa de la Tecnología	17
3.2. Análisis cualitativo	17
3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación	20
3.4. Recomendación: Licenciamiento	21
4. MODELO DE NEGOCIO	22
4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología implementación de un sistema de video, como alternativa demostrativa para rescatar el dialecto del Creole - INVERSIONES SHAM SAI S.A.S.....	22

4.1.1.	Segmento de clientes.....	23
4.1.2.	Propuesta de valor	24
4.1.3.	Canales	25
4.1.4.	Relación con los clientes.....	26
4.1.5.	Fuentes de ingresos.....	28
4.1.6.	Recursos claves	29
4.1.7.	Actividades claves.....	30
4.1.8.	Socios claves	31
4.1.9.	Estructura de costos.....	33
4.1.10.	Estrategia Comercial	34
5.	PLAN DE ACCIÓN	36
5.1.	Meses 1-2: Planeación estratégica y validación	36
5.2.	Meses 3-5: Desarrollo tecnológico y creación de contenido	36
5.3.	Meses 6-7: Búsqueda y negociación del licenciatario exclusivo	37
5.4.	Meses 8-9: Lanzamiento oficial y promoción	37
5.5.	Meses 10-12: Evaluación y escalamiento	38
5.6.	Indicadores clave de éxito (KPI).....	38
6.	CONCLUSIONES.....	39
6.1.	Análisis DOFA	41
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	43

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la

estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico, esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología de INVERSIONES SHAM SAI S.A.S: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE VIDEO, COMO ALTERNATIVA DEMOSTRATIVO PARA RESCATAR EL DIALECTO DEL CREOLE, MEDIANTE LA VISUALIZACIÓN DE PALABRAS, FRASES Y CONVERSACIONES, COMO ATRACTIVO TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO”.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Este proyecto propone la creación e implementación de un sistema interactivo de video diseñado para preservar, enseñar y promocionar el dialecto Creole, un componente único del patrimonio cultural del departamento. A través de la visualización de palabras, frases comunes y conversaciones completas, el sistema busca no solo educar a locales y visitantes, sino también generar una experiencia inmersiva que destaque el valor cultural e histórico del Creole.

La tecnología estará diseñada como una herramienta demostrativa que, mediante proyecciones visuales, videos interactivos y narrativas audiovisuales, permita a los turistas y residentes comprender y conectar con la riqueza del idioma. Esto no solo fomentará el aprendizaje del Creole de forma atractiva y accesible, sino que también lo posicionará como un elemento diferenciador y distintivo del destino turístico, aumentando el interés y la afluencia de visitantes.

Adicionalmente, este sistema busca integrarse en espacios clave como museos, centros culturales, aeropuertos y áreas de alto flujo turístico, con el objetivo de sensibilizar al público sobre la importancia de conservar este dialecto. Con un enfoque en la tecnología y la cultura, la iniciativa no solo rescata una parte esencial de la identidad local, sino que también promueve el turismo cultural como motor de desarrollo económico y social en el departamento.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

El sistema de video para rescatar el dialecto Creole como atractivo turístico es coherente con la necesidad identificada, ya que responde a varios aspectos culturales, educativos y turísticos que convergen en el contexto del departamento.

Su coherencia se basa en:

- El Creole como patrimonio lingüístico: El dialecto Creole es una parte fundamental de la identidad cultural del departamento, pero al igual que otros dialectos minoritarios, enfrenta el riesgo de desaparecer debido a la globalización, la migración y la falta de transmisión intergeneracional. Este sistema de video actúa como una herramienta de preservación al documentar y difundir el idioma en un formato accesible y visualmente atractivo.
- Sensibilización sobre su importancia: La visualización de palabras, frases y conversaciones permite que tanto los habitantes locales como los visitantes reconozcan el valor histórico y cultural del dialecto. Esto contribuye a reforzar la identidad cultural del departamento y a motivar el interés por su conservación.
- Atractivo único para el turismo: El dialecto Creole es una característica distintiva del departamento que puede posicionarlo como un destino turístico culturalmente enriquecedor. El sistema de video integra esta riqueza lingüística en la experiencia turística, ofreciendo a los visitantes la oportunidad de aprender y conectarse con la cultura local de manera interactiva y educativa.
- Innovación en la experiencia turística: Los turistas actuales valoran experiencias auténticas e inmersivas. Este sistema de video no solo les permite aprender el dialecto, sino también experimentar cómo este se utiliza en contextos cotidianos o históricos, lo que eleva la calidad de la experiencia turística.
- Accesibilidad para diversos públicos: El uso de un sistema visual y demostrativo hace que el aprendizaje del Creole sea accesible para personas de todas las

edades y niveles educativos. Esto fomenta la inclusión de diversos grupos, incluyendo aquellos que no están familiarizados con el idioma o la cultura local.

- Instrumento pedagógico: Además de ser un atractivo turístico, el sistema puede utilizarse en escuelas, centros culturales y programas comunitarios para enseñar el Creole a nuevas generaciones, asegurando su continuidad y revitalización.
- Modernización de la difusión cultural: La implementación de tecnología audiovisual para la enseñanza y promoción del Creole permite llegar a una audiencia más amplia, aprovechando formatos innovadores que atraen tanto a jóvenes como a adultos. Este enfoque digital garantiza que el contenido sea atractivo y relevante en la era actual.
- Sostenibilidad a largo plazo: El sistema de video, al ser un recurso audiovisual que puede actualizarse y adaptarse, permite la inclusión de nuevo contenido cultural con el tiempo, manteniendo su relevancia y utilidad en el futuro.
- Fomento de la cohesión comunitaria: Al resaltar el Creole como un elemento de orgullo cultural, el sistema contribuye a fortalecer la identidad y cohesión social entre los habitantes del departamento.
- Impulso a la economía local: La promoción del Creole como atractivo turístico puede aumentar la afluencia de visitantes interesados en la cultura local, lo que se traduce en mayores ingresos para negocios relacionados con el turismo, como restaurantes, guías culturales y artesanías.

El sistema de video es coherente con la necesidad porque aborda de manera integral los desafíos relacionados con la preservación del Creole y la promoción del turismo cultural. Además, combina elementos tecnológicos, educativos y culturales para ofrecer una solución sostenible y de alto impacto. Esto lo convierte en una herramienta estratégica que responde tanto a las necesidades locales como a las tendencias globales de turismo cultural e inclusión lingüística.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La implementación de un sistema de video para rescatar el dialecto Creole como atractivo turístico tiene una alta pertinencia en el contexto de innovación y competitividad.

Esto se debe a su capacidad para combinar tecnología, patrimonio cultural y experiencias inmersivas, factores clave para destacar en mercados turísticos y culturales cada vez más globalizados y exigentes.

Su pertinencia se basa en:

- Uso de tecnología como medio de preservación cultural: La integración de tecnología audiovisual para promover el Creole no solo es innovadora, sino que también transforma la manera en que el patrimonio intangible se presenta y se comparte. Este enfoque digital permite documentar, actualizar y difundir el dialecto de forma dinámica y accesible.
- Experiencias inmersivas: La visualización de palabras, frases y conversaciones a través de videos interactivos, proyectores y pantallas táctiles genera un formato innovador que conecta emocionalmente a los usuarios con la cultura local. Este tipo de innovación crea un valor añadido que otros destinos turísticos podrían no ofrecer.
- Adopción de tendencias globales: En un entorno donde las industrias culturales y creativas están adoptando tecnologías como la realidad virtual (VR), realidad aumentada (AR) y proyecciones interactivas, este sistema alinea al departamento con tendencias globales de innovación.
- Diferenciación como destino turístico: En un mercado donde la competencia por atraer turistas es intensa, este sistema posiciona al departamento como un destino único que no solo ofrece belleza natural, sino también una experiencia cultural educativa e inmersiva. Este tipo de diferenciación es clave para captar un nicho de turistas interesados en la autenticidad cultural.
- Aumento del valor percibido del destino: La integración de tecnología cultural eleva la percepción del destino como un lugar moderno y consciente de su patrimonio. Esto puede atraer tanto a turistas internacionales interesados en experiencias auténticas como a organizaciones que promueven el turismo sostenible y cultural.

- Atracción de nuevos segmentos de mercado: Este sistema tiene el potencial de atraer un público diverso, incluyendo: turistas culturales y educativos, familias y estudiantes interesados en aprender sobre el Creole e investigadores y académicos enfocados en la lingüística y antropología.
- Revalorización de la identidad cultural: Este sistema no solo es una innovación tecnológica, sino también una herramienta de innovación social que empodera a la comunidad local al resaltar el valor de su lengua y tradiciones. Esto genera orgullo cultural y promueve la cohesión social.
- Inclusión lingüística: Mediante la accesibilidad y la interactividad, el sistema no solo preserva el Creole, sino que también lo hace más accesible para nuevas
- Escalabilidad cultural y geográfica: Este sistema puede adaptarse a otros dialectos, lenguas y culturas del país o incluso de otras regiones, posicionándose como una solución innovadora que puede implementarse a nivel global.
- Modelo exportable: La capacidad de replicar este sistema en contextos similares refuerza su viabilidad como un producto competitivo que se puede comercializar como herramienta educativa, turística y cultural en mercados internacionales.
- Impulso a la economía local: Este sistema puede generar empleo relacionado con la tecnología, el turismo y la promoción cultural, fortaleciendo la competitividad económica del departamento.
- Turismo sostenible: Al enfocarse en la preservación del patrimonio cultural, el sistema fomenta un modelo de turismo sostenible que no solo beneficia a las generaciones actuales, sino que también asegura la conservación de la identidad cultural para el futuro.
- Atracción de inversión: La innovación cultural y tecnológica puede captar el interés de inversores, organizaciones culturales internacionales y entidades gubernamentales que deseen apoyar proyectos que combinen tecnología y desarrollo comunitario.

- Referencia para otros sectores: Este sistema puede inspirar a otros sectores dentro del departamento a adoptar tecnologías innovadoras para resolver desafíos relacionados con la educación, la cultura y el desarrollo económico.
- Posicionamiento regional: Al adoptar este tipo de iniciativas, el departamento podría destacarse como líder en innovación cultural y tecnológica, fortaleciendo su competitividad frente a otros destinos.

El sistema de video no solo es pertinente en el contexto de innovación, sino que también refuerza la competitividad del departamento al posicionarlo como un destino culturalmente enriquecedor y tecnológicamente avanzado. Su capacidad para combinar preservación cultural, experiencias inmersivas y sostenibilidad lo convierte en una herramienta estratégica para diferenciar al departamento en un mercado global y atraer tanto turistas como inversiones en innovación y desarrollo.

1.3. Ventajas de la solución

Las ventajas de la solución tecnológica propuesta son muchas y pueden tener un impacto significativo en el negocio. A continuación, se enumeran las principales:

- Preservación del patrimonio cultural: Contribuye a la documentación, enseñanza y difusión del dialecto Creole, protegiéndolo del riesgo de desaparición.
- Promoción del turismo cultural: Posiciona al dialecto Creole como un atractivo único que enriquece la experiencia turística, diferenciando al departamento de otros destinos.
- Interactividad y accesibilidad: Ofrece una experiencia inmersiva mediante herramientas audiovisuales interactivas, accesibles para públicos de todas las edades y niveles educativos.
- Educación y sensibilización: Fomenta el aprendizaje del Creole de manera visual y dinámica, tanto para locales como para visitantes, aumentando la conciencia sobre su importancia cultural.

- Adaptabilidad a diferentes contextos: El sistema puede personalizarse para incluir variaciones del dialecto, frases locales específicas, y escenarios culturales relevantes.
- Atractivo para nuevos segmentos de mercado: Captura el interés de turistas interesados en experiencias auténticas, estudiantes, investigadores y académicos.
- Uso de tecnología innovadora: Incorpora herramientas modernas como videos interactivos, pantallas táctiles o proyecciones, alineándose con las tendencias globales de turismo y educación.
- Escalabilidad y replicabilidad: El modelo puede adaptarse a otras culturas, dialectos o idiomas, haciéndolo aplicable en diferentes regiones o países con características similares.
- Fomento de la identidad local: Refuerza el orgullo y la cohesión social al destacar el valor cultural del Creole como símbolo de identidad.
- Impulso al desarrollo económico local: Genera oportunidades económicas mediante la atracción de turistas y la creación de empleo en sectores relacionados con el turismo, la cultura y la tecnología.
- Modelo sostenible: Promueve un turismo sostenible al centrar la experiencia en la conservación del patrimonio cultural y su transmisión a futuras generaciones.
- Capacidad para atraer inversiones: Puede captar el interés de instituciones gubernamentales, ONGs culturales e inversores interesados en proyectos de innovación y sostenibilidad.
- Flexibilidad tecnológica: Es posible incorporar mejoras y nuevas funcionalidades con el tiempo, como el uso de realidad aumentada (AR) o realidad virtual (VR), para mantener su relevancia.
- Fácil integración en espacios turísticos y culturales: Puede implementarse en museos, centros culturales, aeropuertos, restaurantes o cualquier espacio de alto flujo turístico.

- Promoción de la inclusión lingüística: Al dar visibilidad al Creole, fomenta su reconocimiento y uso, promoviendo una mayor inclusión de las comunidades que lo hablan.

Estas ventajas refuerzan la relevancia y el impacto positivo del sistema tanto en el ámbito cultural como en el desarrollo turístico y económico del departamento.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La escalabilidad de una tecnología enfocada en un sistema de video para preservar, enseñar y promocionar el dialecto Creole implica la capacidad del sistema para adaptarse y expandirse a medida que aumenta la demanda de usuarios y contenido. Utilizando plataformas digitales accesibles y eficientes, este tipo de tecnología puede ofrecer materiales educativos, grabaciones de hablantes nativos y recursos interactivos que ayuden a preservar y promover el uso del Creole. Además, su escalabilidad permite la integración de diversas regiones y comunidades, facilitando el acceso a este valioso patrimonio lingüístico de forma continua y creciente.

Aquí se detalla el potencial innovador y de escalabilidad que tiene la tecnología:

2.1. Potencial innovador

La implementación de un sistema de video para preservar, enseñar y promocionar el dialecto Creole representa una innovación significativa al combinar tecnología audiovisual con la preservación cultural. Este enfoque introduce una solución moderna para un desafío tradicional: la desaparición progresiva de lenguas y dialectos minoritarios. Al utilizar herramientas como videos interactivos, proyecciones inmersivas y tecnologías táctiles, este sistema no solo educa, sino que también transforma la experiencia del usuario, convirtiendo la enseñanza del dialecto en un proceso visual, dinámico y memorable.

Además, la tecnología incorpora elementos de aprendizaje interactivo y multisensorial, alineándose con tendencias globales como la digitalización del patrimonio cultural y la creación de experiencias personalizadas para usuarios. Su capacidad para evolucionar con tecnologías avanzadas como la realidad aumentada (AR) o la realidad virtual (VR) aumenta aún más su atractivo. Este carácter innovador no solo fomenta la preservación lingüística, sino que también impulsa al departamento a destacarse como un líder en la convergencia de tecnología y cultura.

2.2. Escalabilidad de la tecnología

El sistema de video tiene un alto potencial de escalabilidad gracias a su capacidad de adaptación a diferentes contextos culturales, idiomas y mercados. Aunque inicialmente diseñado para preservar y promocionar el dialecto Creole, la misma tecnología puede aplicarse para rescatar otros dialectos, lenguas indígenas o elementos culturales de diferentes regiones del país o del mundo. Esto lo convierte en un modelo replicable y exportable, ideal para instituciones culturales, turísticas y educativas que buscan soluciones innovadoras para difundir su patrimonio.

En términos geográficos, la tecnología puede expandirse a mercados turísticos nacionales e internacionales, adaptándose a las particularidades de cada destino. Además, su flexibilidad para integrarse en diferentes espacios (como museos, centros turísticos y aeropuertos) facilita su implementación en regiones con necesidades culturales similares. Por último, la opción de monetizar el contenido mediante licencias, actualizaciones o personalizaciones asegura que el modelo sea económicamente sostenible a medida que crece, fortaleciendo su impacto y atractivo a nivel global.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el caso de la tecnología propuesta de un sistema de video para preservar, enseñar y promocionar el dialecto Creole existen varios mecanismos viables que podrían facilitar su expansión y comercialización. A continuación, se describen los principales mecanismos de transferencia, con un análisis cualitativo y cuantitativo, y se escoge el más adecuado para el negocio.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

3.1.1. Licenciamiento exclusivo

En este modelo, una única entidad recibe derechos exclusivos sobre el uso, distribución y comercialización de la tecnología en una región o mercado determinado. El licenciataria tendría el control sobre la implementación, la monetización y la difusión del producto, lo que permite una mayor concentración de recursos en su expansión. Además, la exclusividad puede generar un sentido de propiedad y compromiso con el proyecto, asegurando que la tecnología se utilice de manera coherente y efectiva.

3.1.2. Franquicia

La franquicia permite que otras empresas comercialicen el producto bajo las condiciones de una marca registrada y un modelo de negocio ya probado. Este modelo también permite la expansión, pero implica compartir los ingresos y el control sobre las operaciones con los franquiciados.

3.1.3. Venta Directa de la Tecnología

En este caso, la tecnología es vendida completamente a un comprador que obtiene todos los derechos sobre su uso. Esto puede ser atractivo para la entidad vendedora, pero también implica una pérdida de control sobre el futuro desarrollo de la tecnología.

3.2. Análisis cualitativo

1. Licenciamiento exclusivo con regalías

Ventajas:

- Control completo sobre la implementación: El licenciatario exclusivo tiene un control total sobre el uso y distribución del sistema, lo que permite una gestión coherente y alineada con los objetivos del proyecto.
- Mayor compromiso con la calidad: Al ser el único titular de los derechos, el licenciatario tiene incentivos para asegurar la calidad del contenido, ya que depende directamente de la comercialización y éxito del producto.
- Posibilidad de mayores ingresos: El licenciante puede obtener ingresos significativos a través de tarifas de licencia exclusivas, además de recibir un porcentaje de las ganancias del licenciatario.
- Estabilidad en la marca: Un licenciamiento exclusivo evita la dispersión de la marca o el producto en múltiples canales, manteniendo su integridad.

Desventajas:

- Menos flexibilidad: Al ser exclusivo, este modelo no permite una distribución amplia, lo que puede limitar el acceso a más mercados o audiencias.
- Dependencia del licenciatario: El éxito del producto dependerá completamente del licenciatario, lo que puede generar riesgos si la entidad no gestiona adecuadamente el proyecto.
- Posibles barreras de entrada: La exclusividad podría hacer que otras organizaciones o instituciones no puedan acceder al producto, lo que limita la posibilidad de crecimiento del proyecto en otros contextos.

4. Franquicia**Ventajas:**

- Expansión rápida: La franquicia permite una rápida expansión del producto, ya que terceros están motivados a replicar el modelo de negocio con un enfoque probado.

- Generación de ingresos recurrentes: El franquiciante recibe pagos recurrentes de los franquiciados, lo que asegura una fuente de ingresos continua.
- Menor riesgo para el franquiciante: El franquiciante no tiene que asumir todos los riesgos de operación, ya que los franquiciados son responsables de sus propios negocio

Desventajas:

- **Compromiso y control limitado:** Aunque los franquiciados siguen un modelo establecido, hay un grado de independencia que podría llevar a la inconsistencia en la calidad o el impacto cultural.
- **Dependencia de terceros:** El éxito del modelo depende de la habilidad de los franquiciados para operar de manera efectiva, lo que puede generar incertidumbre si los franquiciados no cumplen con los estándares.
- **Complejidad en la gestión:** El modelo de franquicia puede ser difícil de manejar y requiere recursos significativos para asegurar la coherencia entre los franquiciados.

5. Venta Directa de la Tecnología

Ventajas:

- Ingreso inmediato: Al vender completamente la tecnología, el vendedor recibe una cantidad significativa de dinero de forma rápida.
- Eliminación de riesgos a largo plazo: El vendedor no asume los riesgos de mantenimiento o expansión del producto, ya que el comprador asume todos los costos y beneficios.
- Simplicidad en la transacción: Este mecanismo no requiere de la gestión continua de licencias o de relaciones contractuales prolongadas.

Desventajas:

- Pérdida de control: El vendedor pierde todo control sobre el uso futuro de la tecnología, lo que podría resultar en un mal manejo o en la pérdida de los principios iniciales del proyecto.
- No ingresos recurrentes: Una vez realizada la venta, el vendedor no recibirá ingresos adicionales, lo que podría ser menos beneficioso a largo plazo.
- Riesgo de explotación no alineada con los valores: El comprador podría utilizar la tecnología de manera contraria a los fines culturales o educativos del proyecto, afectando la preservación del dialecto.

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (en una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy bajo” y 5 es “muy alto”). A modo de ejemplo, se eligen cuatro criterios:

1. Nivel de control y protección de la propiedad intelectual
2. Ingresos potenciales a largo plazo (flujo de caja)
3. Facilidad de escalamiento
4. Riesgo y complejidad de implementación

Tabla 1. Criterios de evaluación

Mecanismo	Nivel de control y protección de la propiedad intelectual	Ingresos potenciales a largo plazo	Facilidad de escalamiento	Riesgo y complejidad de implementación	Puntaje Total
Licenciamiento exclusivo	4 (Mantiene el control sobre la tecnología)	5 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a nuevos mercados)	3 (Relativamente bajo)	17

Mecanismo	Nivel de control y protección de la propiedad intelectual	Ingresos potenciales a largo plazo	Facilidad de escalamiento	Riesgo y complejidad de implementación	Puntaje Total
Franquicia	3 (Control parcial)	4 (Permite ingresos constantes y escalables)	4 (Puede expandirse rápidamente)	3 (Altos costos)	14
Venta Directa de la Tecnología	1 (Se pierde)	2 (Limita ingresos recurrentes)	2 (No escalable)	4 (Menor riesgo)	9

3.4. Recomendación: Licenciamiento

Conclusión análisis cualitativo: el licenciamiento exclusivo es el mecanismo más adecuado si el objetivo es asegurar un control total sobre la tecnología y preservar la calidad y coherencia del proyecto. Aunque limita la difusión y crecimiento en comparación con el licenciamiento no exclusivo o la franquicia, proporciona estabilidad y una gestión más efectiva de la marca y el contenido, lo cual es crucial cuando se trata de preservar un dialecto y una cultura.

Conclusión análisis cuantitativo: el licenciamiento no exclusivo se posiciona como el modelo más fuerte en términos de ingresos potenciales a largo plazo y escalabilidad, ya que permite un alcance amplio y una variedad de fuentes de ingresos. El licenciamiento exclusivo ofrece un control superior, pero limita la expansión. La venta directa es menos atractiva debido a la falta de ingresos recurrentes y control. La franquicia tiene un buen equilibrio entre escalabilidad y control, pero su implementación es más compleja.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento exclusivo de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciatarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciatario.

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología implementación de un sistema de video, como alternativa demostrativa para rescatar el dialecto del Creole - INVERSIONES SHAM SAI S.A.S

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de un sistema de video para preservar, enseñar y promocionar el dialecto Creole mediante mecanismo de licenciamiento exclusivo dirigido a empresas que ya ofrecen soluciones similares en el mercado y desean enriquecer su portafolio con esta tecnología. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el Business Model Canvas permite describir y analizar la lógica con la que una empresa crea, distribuye y captura valor. A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para la implementación.

4.1.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes para esta tecnología está orientado a empresas que producen y venden contenido multimedia para establecimientos comerciales por medio de licenciamiento exclusivo con regalías, por lo tanto, se enfocaría en organizaciones interesadas en incorporar elementos culturales y lingüísticos diferenciadores en sus servicios audiovisuales. Este mercado abarca:

- Productoras de contenido multimedia para comercios: Empresas especializadas en desarrollar videos promocionales, educativos o de entretenimiento para negocios de cara al público, como restaurantes, hoteles, centros comerciales y tiendas minoristas. Estas empresas podrían integrar contenido en dialecto Creole para crear experiencias más personalizadas y culturalmente enriquecedoras para sus clientes.
- Empresas de soluciones audiovisuales para retail: Proveedores de sistemas audiovisuales que diseñan experiencias inmersivas para establecimientos comerciales, como pantallas interactivas, videowalls y sistemas de ambientación digital. Estas empresas podrían usar el sistema de video para incluir contenido cultural en Creole que destaque en mercados específicos.
- Agencias de marketing y comunicación: Agencias que trabajan con comercios para diseñar campañas de branding o ambientación en puntos de venta. Podrían utilizar el sistema para desarrollar materiales en dialecto Creole, generando conexiones emocionales y culturales con el público objetivo.
- Establecimientos enfocados en turismo y hospitalidad: Empresas que gestionan hoteles, resorts, restaurantes y atracciones turísticas en regiones donde el Creole tiene relevancia cultural. Este segmento busca soluciones para enriquecer la experiencia de los visitantes mediante contenido en pantalla que refleje la identidad local.
- Plataformas de streaming en establecimientos comerciales: Proveedores de servicios de streaming diseñados para comercios, como música ambiental o video

loops para pantallas en tiendas, que buscan diversificar su catálogo con contenido en idiomas minoritarios y culturalmente distintivos.

Al enfocarse en este segmento de clientes, la tecnología puede posicionarse como una herramienta innovadora que no solo genera valor cultural, sino también una experiencia diferenciadora para los consumidores finales en establecimientos comerciales, potenciando la fidelización y el atractivo del lugar.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para esta tecnología, bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se centra en ofrecer una solución innovadora y culturalmente relevante para preservar, difundir y revitalizar el dialecto Creole. Esto se logra a través de un sistema de video interactivo que combina tecnología avanzada con contenido educativo y cultural de alta calidad. Los aspectos clave de esta propuesta de valor incluyen:

1. **Preservación cultural y lingüística:** La tecnología se posiciona como un recurso esencial para la conservación de un patrimonio inmaterial, ayudando a evitar la extinción del dialecto Creole. Ofrece una plataforma accesible y moderna para registrar y compartir conocimientos lingüísticos y culturales de generaciones pasadas y presentes.
2. **Educación y accesibilidad inclusiva:** A través de videos educativos, material interactivo y herramientas de aprendizaje, se garantiza que tanto hablantes nativos como nuevas generaciones puedan aprender y usar el Creole de manera práctica y dinámica, fomentando su transmisión intergeneracional.
3. **Diferenciación a través de exclusividad:** El modelo de licenciamiento exclusivo garantiza que el cliente obtenga derechos únicos para comercializar y distribuir esta tecnología, lo que le otorga una ventaja competitiva en su mercado objetivo. Esto también refuerza el compromiso del cliente con la misión de preservación cultural y educativa del dialecto.

4. Impacto social y comunitario: La tecnología no solo beneficia a las instituciones que la adoptan, sino que también genera un impacto positivo en las comunidades que buscan fortalecer su identidad cultural. Conecta a las diásporas y refuerza el sentido de pertenencia entre los hablantes del Creole.
5. Modelo financiero sostenible: El sistema de licenciamiento con regalías asegura un flujo de ingresos recurrente tanto para los desarrolladores como para el licenciatario, incentivando la reinversión en el desarrollo de nuevos contenidos y mejoras tecnológicas.

En conjunto, esta propuesta de valor aborda tanto las necesidades culturales y educativas del mercado como los objetivos de exclusividad y sostenibilidad económica del cliente, ofreciendo una solución integral y diferenciada.

4.1.3. Canales

Teniendo en cuenta el mecanismo de transferencia tecnológica se exponen los canales mas adecuados para llegar al segmento de mercado:

Canales directos hacia los licenciatarios exclusivos:

- Reuniones estratégicas personalizadas: Presentaciones detalladas de la propuesta de valor y negociaciones de términos exclusivos con empresas objetivo.
- Propuesta de colaboración: Desarrollo conjunto de contenidos personalizados para los sectores específicos de los licenciatarios (turismo, cultura, educación).

Canales de distribución a través de los licenciatarios:

- Implementación por parte del licenciatario: El licenciatario se encarga de distribuir la tecnología a sus propios clientes, integrándola en sus plataformas y puntos de venta.
- Soporte y servicios post-licenciamiento: Actualizaciones tecnológicas y personalización de contenido exclusivo según el mercado local del licenciatario.

Eventos y ferias de negocio con potencial licenciataria:

- Participación en ferias comerciales de tecnología educativa, turismo o innovación cultural, donde los licenciarios potenciales puedan experimentar el sistema de video.
- Seminarios y encuentros organizados por instituciones culturales, mostrando casos de éxito.

Redes de alianzas estratégicas:

- Colaboraciones con instituciones locales y nacionales que respalden la adopción de la tecnología, aportando credibilidad al licenciario exclusivo.
- Alianzas con empresas tecnológicas para integrar soluciones conjuntas que faciliten la expansión de los canales de distribución.

Plataformas tecnológicas:

- Provisión de acceso a contenidos multimedia a través de infraestructura tecnológica robusta (nube, servidores, software de análisis), que esté gestionada por el licenciario.
- Creación de interfaces compatibles con los dispositivos de visualización del licenciario (pantallas interactivas, sistemas audiovisuales).

Los canales deben enfocarse en crear una relación de soporte continuo y colaboración estratégica con el licenciario, asegurando así la sostenibilidad del modelo.

4.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes para esta tecnología dirigida a empresas que venden contenido multimedia por medio de licenciamiento con regalías debe basarse en una colaboración estratégica y un soporte continuo para maximizar el valor del licenciamiento exclusivo. Los elementos clave de esta relación serían:

1. Soporte técnico especializado: Proveer asistencia técnica constante para garantizar la correcta integración y funcionamiento del sistema en las soluciones audiovisuales de las empresas. Esto incluye actualizaciones regulares del software, mantenimiento de la tecnología y capacitación del equipo del cliente para el uso eficiente del sistema.
2. Personalización y adaptación de contenidos: Trabajar estrechamente con los clientes para desarrollar contenido multimedia en dialecto Creole adaptado a las necesidades específicas de sus mercados. Por ejemplo, personalizando mensajes según el tipo de comercio o región cultural en la que operan.
3. Comunicación proactiva y co-creación: Establecer una relación basada en la comunicación continua, donde el cliente pueda aportar ideas o solicitar mejoras específicas. Esto fortalece la colaboración y asegura que la tecnología evolucione para satisfacer las demandas del mercado.
4. Modelo de ingresos compartidos: Dado que el licenciamiento incluye regalías, la relación con el cliente debe incluir transparencia en la gestión de ingresos y una retroalimentación constante para optimizar los resultados económicos de ambas partes.
5. Asistencia estratégica en marketing: Apoyar a las empresas en la promoción del contenido creado con el sistema de video, ayudándolas a resaltar el valor diferencial del dialecto Creole en sus campañas. Esto podría incluir materiales promocionales, estudios de caso y estrategias para captar audiencias interesadas en experiencias culturales únicas.
6. Relación de largo plazo: Fomentar un vínculo duradero a través de acuerdos exclusivos que garanticen beneficios mutuos. Esto incluye ofrecer incentivos para la renovación del contrato y oportunidades de expansión conjunta a nuevos mercados.

La relación con los clientes debe ser cercana, personalizada y basada en la creación conjunta de valor, asegurando que la tecnología no solo satisfaga sus necesidades actuales, sino que también se convierta en un activo estratégico para su crecimiento a largo plazo.

4.1.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso para esta tecnología bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías se estructuran de la siguiente manera:

1. Regalías por uso de la tecnología: Los ingresos principales provienen del cobro de un porcentaje de las ventas generadas por las empresas al comercializar contenido desarrollado con la tecnología. Este modelo asegura un flujo de ingresos recurrente y directamente proporcional al éxito del cliente en el mercado.
2. Cuota inicial de licenciamiento exclusivo: Se establece un pago inicial único para otorgar al cliente los derechos exclusivos de uso y comercialización de la tecnología en un mercado o región específica. Este ingreso asegura un retorno inmediato por el desarrollo de la tecnología.
3. Servicios de personalización y consultoría: Ingresos adicionales pueden generarse al ofrecer servicios de adaptación de la tecnología, como la creación de contenido multimedia en dialecto Creole diseñado específicamente para los sectores o audiencias objetivo del cliente.
4. Actualizaciones y soporte técnico premium: Cobrar una tarifa periódica por el acceso a actualizaciones tecnológicas, nuevas funcionalidades y soporte técnico prioritario. Esto asegura la continuidad y mejora del servicio para el cliente.
5. Monetización de datos y métricas: Si la tecnología incluye funcionalidades para recopilar métricas sobre el desempeño del contenido en los establecimientos, estas estadísticas pueden venderse como informes personalizados que ayuden al cliente a optimizar sus estrategias de mercado.

6. Expansión a sublicencias: En caso de que el cliente desee sublicenciar la tecnología a terceros (por ejemplo, a pequeñas empresas o franquicias bajo su operación), se puede incluir una tarifa adicional por cada sublicencia gestionada, generando ingresos incrementales.

Estas fuentes de ingreso están diseñadas para equilibrar la generación de retornos inmediatos y sostenibles, mientras se fomenta una relación de largo plazo con las empresas que implementan la tecnología en sus modelos de negocio.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos clave para esta tecnología de sistema de video para preservar, enseñar y promocionar el dialecto Creole bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, son los elementos esenciales que garantizan su funcionamiento, desarrollo y comercialización exitosa. Estos recursos incluyen:

1. Propiedad intelectual: El software, los algoritmos y las herramientas que componen el sistema de video son activos fundamentales. La protección legal de la propiedad intelectual, incluidos derechos de autor y patentes, asegura la exclusividad del licenciamiento y protege la tecnología contra el uso no autorizado.
2. Equipo técnico y creativo: Un equipo multidisciplinario que combine expertos en desarrollo de software, diseñadores de experiencia de usuario, lingüistas y creadores de contenido cultural en dialecto Creole es crucial. Este equipo asegura tanto la calidad técnica como la relevancia cultural del sistema.
3. Base de contenido en Creole: Una biblioteca sólida de videos, materiales interactivos y recursos educativos en Creole constituye un recurso clave para diferenciar la tecnología y asegurar su atractivo para los licenciarios.
4. Infraestructura tecnológica: Plataformas robustas para alojar, distribuir y actualizar el sistema, como servidores en la nube, bases de datos seguras y herramientas de análisis de datos, son esenciales para garantizar un funcionamiento fluido y escalable.

5. Red de alianzas estratégicas: Colaboraciones con instituciones culturales, educativas y organizaciones comunitarias permiten enriquecer el contenido, validar su autenticidad y ampliar el alcance del sistema en mercados clave.
6. Capital financiero: Fondos iniciales y recurrentes para el desarrollo, promoción y mejora de la tecnología son necesarios para mantener su competitividad y sostenibilidad.
7. Relaciones comerciales sólidas: Una conexión efectiva con los licenciarios, sustentada en acuerdos bien estructurados y soporte continuo, es indispensable para maximizar los ingresos por regalías y asegurar una implementación exitosa.

Estos recursos clave forman la base que permite a la tecnología cumplir con su propósito cultural y comercial, garantizando su viabilidad a largo plazo en un mercado competitivo.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades clave para esta tecnología, operando bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, son fundamentales para garantizar su desarrollo, implementación y éxito comercial. Estas actividades incluyen:

1. Desarrollo y mantenimiento tecnológico: La actualización constante de la tecnología para mejorar sus funcionalidades, garantizar su estabilidad y mantenerla relevante frente a las demandas del mercado es esencial. Esto incluye el desarrollo de nuevos módulos, optimización de la experiencia de usuario y resolución de posibles problemas técnicos.
2. Producción y curaduría de contenido en Creole: Crear y seleccionar contenido multimedia de alta calidad en dialecto Creole es una actividad central. Esto incluye materiales educativos, culturales o promocionales que reflejen la riqueza lingüística y cultural del Creole, adaptados a los diversos sectores comerciales.
3. Gestión de relaciones con licenciarios: Mantener una comunicación fluida y colaborativa con las empresas licenciadas, asegurando su satisfacción,

ofreciendo soporte técnico y estratégico, y fomentando su éxito en el uso de la tecnología para generar ingresos.

4. Capacitación y soporte técnico: Brindar entrenamiento a los equipos de los licenciarios para garantizar que puedan utilizar la tecnología de manera efectiva. Esto también implica ofrecer asistencia técnica rápida y personalizada.
5. Monitoreo y análisis de uso: Implementar sistemas que permitan recopilar datos sobre el desempeño de la tecnología y el contenido en los mercados donde opera. Estas métricas ayudan a identificar oportunidades de mejora, optimizar los resultados y tomar decisiones estratégicas.
6. Protección de la propiedad intelectual: Realizar actividades para garantizar la protección legal de la tecnología y el contenido, evitando el uso no autorizado y preservando el modelo exclusivo de licenciamiento.
7. Marketing y promoción conjunta: Colaborar con los licenciarios en la promoción de la tecnología y los contenidos en sus mercados. Esto incluye desarrollar estrategias de branding culturalmente relevantes y participar en eventos o campañas que refuercen su valor.

Estas actividades claves aseguran que la tecnología no solo sea funcional y atractiva para los licenciarios, sino que también mantenga su impacto cultural, educativo y comercial a largo plazo.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave para esta tecnología bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, son aquellos que contribuyen directamente al desarrollo, implementación y expansión del sistema. Estos socios incluyen:

1. Productoras de contenido multimedia: Empresas especializadas en la creación de videos y materiales audiovisuales que puedan trabajar en colaboración para producir contenido en Creole de alta calidad. Estas asociaciones son clave para

garantizar que el sistema cuente con una amplia variedad de recursos que se ajusten a las necesidades de los licenciarios.

2. Distribuidores de soluciones audiovisuales: Socios que operan como intermediarios en la implementación de la tecnología en comercios, como integradores de sistemas o proveedores de pantallas y software de gestión multimedia. Ellos facilitan la llegada del producto final a los establecimientos de cara al público.
3. Instituciones culturales y lingüísticas: Alianzas con organizaciones que promuevan la preservación del idioma Creole, como academias de lengua o centros culturales. Estas instituciones aportan credibilidad y autenticidad al contenido producido, además de colaborar en la creación de nuevos materiales.
4. Proveedores tecnológicos: Empresas que suministren infraestructura tecnológica, como almacenamiento en la nube, plataformas de distribución de contenido y herramientas de análisis. Su participación asegura la escalabilidad y operatividad técnica del sistema.
5. Empresas de marketing y branding: Socios que ayuden a posicionar la tecnología en el mercado y promocionarla como una herramienta innovadora para generar experiencias culturales únicas en puntos de venta. Esto es especialmente relevante para atraer empresas que buscan diferenciarse mediante contenido auténtico.
6. Inversionistas estratégicos: Fondos de inversión o patrocinadores interesados en proyectos culturales y tecnológicos que puedan aportar recursos financieros para el desarrollo y expansión de la tecnología, maximizando su alcance.
7. ONG y comunidades locales: Organizaciones que representen a hablantes nativos de Creole y que puedan colaborar en la validación del contenido y en la promoción del sistema como herramienta para preservar el idioma y la cultura.

Estos socios clave son fundamentales para garantizar el éxito del sistema, no solo en términos tecnológicos, sino también en su capacidad para generar impacto cultural y comercial en los mercados objetivo.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos para esta tecnología de sistema de video para preservar, enseñar y promocionar el dialecto Creole, basada en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, abarca todos los elementos necesarios para el desarrollo, implementación y sostenibilidad del proyecto. Entre los costos principales se incluyen:

1. Desarrollo y mantenimiento tecnológico: Los costos asociados al diseño, programación, pruebas y actualizaciones del sistema representan una parte significativa. Esto incluye la contratación de desarrolladores de software, diseñadores de experiencia de usuario y especialistas en integración tecnológica.
2. Producción de contenido en Creole: La creación de una biblioteca de videos y recursos educativos implica gastos relacionados con la contratación de lingüistas, expertos culturales, actores, narradores y equipos de producción audiovisual.
3. Infraestructura tecnológica: Gastos en servidores, almacenamiento en la nube, licencias de software y herramientas de análisis de datos son esenciales para el funcionamiento continuo y escalable del sistema.
4. Protección de la propiedad intelectual: Los costos legales para registrar derechos de autor, patentes y marcas, así como para gestionar contratos de licenciamiento exclusivo, son fundamentales para proteger el modelo de negocio.
5. Marketing y promoción: Inversiones en campañas de marketing, participación en eventos culturales y educativos, y materiales promocionales son necesarios para atraer licenciarios y posicionar la tecnología en el mercado.
6. Soporte técnico y capacitación: Los costos asociados al equipo de soporte técnico y a la realización de talleres o guías para capacitar a los licenciarios son fundamentales para garantizar una experiencia positiva con el sistema.

7. Colaboraciones y alianzas estratégicas: Algunos acuerdos con instituciones culturales, académicas o tecnológicas pueden requerir financiamiento parcial para proyectos conjuntos, eventos o desarrollos específicos.
8. Operación y administración: Los costos operativos incluyen salarios del equipo administrativo, gastos de oficina y herramientas de gestión necesarias para supervisar las actividades y relaciones con los licenciarios.

Esta estructura de costos se orienta a mantener un equilibrio entre la inversión inicial y los gastos recurrentes, asegurando que la tecnología sea sostenible, rentable y capaz de cumplir con su objetivo cultural y comercial.

4.1.10. Estrategia Comercial

Producto: El sistema interactivo de video tiene como objetivo preservar, enseñar y promocionar el dialecto Creole, destacándose como una herramienta innovadora en el sector turístico y cultural. Este producto combina tecnología audiovisual y contenido educativo, ofreciendo una experiencia inmersiva que incluye proyecciones visuales, videos interactivos y narrativas culturales. Su diseño busca atraer a turistas y residentes interesados en conocer y preservar el patrimonio lingüístico del departamento, con posibilidades de adaptación para diversos contextos culturales.

Precio: La estrategia de precios se basará en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías. Se establecerá un pago inicial por la licencia, otorgando derechos exclusivos sobre el uso y distribución del sistema en una región determinada. Además, se implementará un esquema de regalías periódicas basado en el rendimiento del producto, lo que permite a los licenciarios pagar según el éxito de la tecnología en sus mercados. Servicios adicionales, como personalización del contenido y soporte técnico premium, se ofrecerán por tarifas diferenciadas.

Plaza: La distribución se enfocará en licenciarios exclusivos que operen en sectores estratégicos como turismo, cultura y educación. Los principales puntos de implementación incluirán museos, centros culturales, aeropuertos y establecimientos

turísticos con alto flujo de visitantes. A través de asociaciones con empresas tecnológicas y culturales, así como el uso de plataformas digitales, se garantizará la escalabilidad del producto a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales.

Promoción: Se implementará una campaña de promoción centrada en la educación y la valorización cultural del dialecto Creole. La estrategia incluirá participación en ferias de turismo cultural y tecnología, desarrollo de estudios de caso, testimonios de comunidades locales y material promocional que destaque el impacto positivo del sistema. Las redes sociales y medios digitales especializados serán utilizados para amplificar el alcance de las campañas, mientras que se fomentarán colaboraciones con instituciones culturales para mejorar la credibilidad y difusión del proyecto.

Con estas estrategias, el sistema de video se posicionará como una solución tecnológica y cultural única, capaz de generar tanto impacto social como beneficios económicos sostenibles en el largo plazo.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para implementar el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo con regalías para un sistema de video con fines de preservar la lengua Creole en San Andrés Islas, se estructura un plan en fases bimensuales y trimestrales y enfocado en garantizar un lanzamiento exitoso, captación de licenciatarios exclusivos, y sostenibilidad a largo plazo.

5.1. Meses 1-2: Planeación estratégica y validación

1. **Definir objetivos específicos:** Establecer metas claras en términos de licenciamiento, contenido a desarrollar y alcance inicial y delimitar las expectativas de regalías en función del mercado en San Andrés.
2. **Investigación de mercado:** Realizar un análisis profundo del sector audiovisual en San Andrés Islas para identificar posibles licenciatarios exclusivos y entender las necesidades de los establecimientos de comercio locales que utilicen contenido multimedia (restaurantes, hoteles, tiendas, entre otros).
3. **Construcción de alianzas estratégicas:** Establecer acuerdos preliminares con instituciones locales, como organizaciones culturales y gubernamentales, para respaldar el proyecto y colaborar con comunidades locales para identificar narradores y artistas Creole.
4. **Protección de la propiedad intelectual:** Registrar el sistema de video, los derechos de autor del contenido inicial y las marcas asociadas en Colombia.

5.2. Meses 3-5: Desarrollo tecnológico y creación de contenido

1. **Desarrollo del sistema de video:** Finalizar la programación y diseño del sistema, asegurando que sea fácil de usar y compatible con las necesidades de los licenciatarios.
2. **Producción inicial de contenido:** Crear una biblioteca base de videos en Creole que incluya mensajes educativos, material promocional para negocios locales y contenidos culturales para reforzar la identidad del idioma.

3. **Pruebas piloto:** Implementar el sistema en uno o dos negocios locales para recopilar retroalimentación sobre funcionalidad y efectividad del contenido.
4. **Capacitación del equipo:** Entrenar a un equipo de soporte técnico y creativo para garantizar un servicio de alta calidad al licenciataria exclusivo.

5.3. Meses 6-7: Búsqueda y negociación del licenciataria exclusivo

1. **Identificación de licenciataria potenciales:** Contactar empresas que ya ofrecen contenido multimedia en la isla o aquellas interesadas en ingresar al mercado.
2. **Propuesta de valor y negociación:** Presentar el modelo de licenciamiento con regalías, destacando la exclusividad, el impacto cultural y el potencial de ingresos y negociar términos contractuales que incluyan porcentajes de regalías, derechos de uso y expectativas de crecimiento.
3. **Firma del contrato:** Formalizar el acuerdo con el licenciataria exclusivo seleccionado, asegurando que cumpla con los estándares culturales y comerciales.

5.4. Meses 8-9: Lanzamiento oficial y promoción

1. **Lanzamiento del sistema:** Realizar un evento de presentación en San Andrés, con la participación de instituciones culturales, comunidades locales y representantes comerciales.
2. **Campaña de marketing:** Diseñar estrategias publicitarias en medios locales (radio, redes sociales, televisión) para promocionar el sistema y su contenido y crear historias de impacto que destaquen el valor del dialecto Creole en la identidad cultural de San Andrés.
3. **Soporte inicial al licenciataria:** Brindar asistencia técnica y estratégica para garantizar una implementación exitosa en los establecimientos.

5.5. Meses 10-12: Evaluación y escalamiento

1. **Monitoreo del desempeño:** Recopilar métricas clave sobre el uso del sistema, la aceptación del contenido y los ingresos generados por regalías y realizar encuestas a los establecimientos para evaluar el impacto del contenido en Creole en sus clientes.
2. **Actualización del contenido:** Ampliar la biblioteca multimedia con nuevos videos basados en las demandas de los negocios y la retroalimentación obtenida.
3. **Preparación para expansión:** Analizar la posibilidad de replicar el modelo en otros mercados con presencia de comunidades Creole, como Providencia o incluso en otras regiones del Caribe.
4. **Informe anual:** Presentar un resumen de logros, desafíos y proyecciones a los socios estratégicos y al licenciatario, consolidando las bases para el crecimiento del proyecto.

5.6. Indicadores clave de éxito (KPI)

- Contratación del licenciatario exclusivo
- Producción de videos iniciales
- Implementación en establecimientos
- Cumplimiento del porcentaje de regalías estimado

Este plan asegura que la tecnología cumpla con sus objetivos culturales y comerciales mientras fortalece la identidad y economía local de San Andrés Islas.

6. CONCLUSIONES

El modelo de negocio planteado para la implementación de un sistema de video que promueva la preservación del dialecto Creole en San Andrés Islas presenta una propuesta sólida y estratégica con múltiples beneficios culturales, económicos y sociales. A continuación, se presentan las conclusiones ampliadas basadas en los elementos clave del informe:

- **Preservación y promoción del patrimonio cultural:** Este sistema responde a la necesidad crítica de preservar el Creole, un dialecto en riesgo de desaparecer debido a factores como la globalización y la falta de transmisión generacional. Su implementación no solo asegura la documentación del idioma en formatos audiovisuales atractivos, sino que también lo posiciona como un símbolo de identidad cultural para las comunidades locales. Este enfoque eleva el Creole a un elemento diferenciador en el ámbito turístico y cultural.
- **Relevancia como herramienta educativa y turística:** El sistema propuesto no solo actúa como una herramienta pedagógica que facilita el aprendizaje del Creole, sino que también ofrece experiencias inmersivas diseñadas para atraer tanto a locales como a turistas. Su enfoque en la visualización de palabras, frases y conversaciones crea un entorno inclusivo y dinámico para aprender el idioma, fortaleciendo al mismo tiempo la conexión emocional entre visitantes y la cultura local.
- **Innovación tecnológica como ventaja competitiva:** La integración de tecnología avanzada como videos interactivos y proyecciones inmersivas posiciona al sistema dentro de las tendencias globales de digitalización cultural. Además, su potencial de evolución mediante el uso de realidad aumentada (AR) o realidad virtual (VR) garantiza su relevancia a largo plazo en un mercado en constante cambio.
- **Sostenibilidad económica mediante el licenciamiento exclusivo con regalías:** La elección del modelo de licenciamiento exclusivo con regalías asegura una fuente

de ingresos recurrente, fomentando la reinversión en el desarrollo de nuevo contenido y actualizaciones tecnológicas. Este modelo también refuerza el compromiso del licenciatario con la calidad del sistema, dado que su éxito financiero depende directamente de la correcta explotación de la tecnología.

- Impacto social y comunitario positivo: El proyecto fomenta la cohesión social y el orgullo cultural en la comunidad local al resaltar el Creole como un elemento de valor. Al mismo tiempo, genera oportunidades económicas relacionadas con el turismo, la educación y la producción de contenido audiovisual, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.
- Potencial de escalabilidad y replicabilidad: La tecnología no solo es aplicable al contexto de San Andrés, sino que también puede adaptarse a otros idiomas y culturas, lo que abre la posibilidad de expandir el modelo a nivel nacional e internacional. Esto la convierte en una solución exportable que puede posicionarse como una herramienta global para la preservación de lenguas y culturas minoritarias.
- Retos asociados a la implementación: Aunque el proyecto tiene un gran potencial, enfrenta desafíos como la dependencia de un único licenciatario exclusivo, los altos costos iniciales de desarrollo y mantenimiento, y la necesidad de actualizaciones constantes para mantener la relevancia del sistema. Estos aspectos requerirán una planificación cuidadosa y una gestión eficiente para mitigarlos.

El modelo combina innovación, impacto cultural y sostenibilidad económica, posicionándose como una herramienta clave para fortalecer la identidad de San Andrés Islas mientras genera beneficios tangibles para sus comunidades y sectores productivos. Sin embargo, su éxito dependerá de la capacidad de establecer alianzas estratégicas, garantizar la calidad del contenido y la tecnología, y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado turístico y cultural.

6.1. Análisis DOFA

Fortalezas:

- Innovación tecnológica que combina herramientas audiovisuales modernas con la preservación lingüística.
- Propuesta culturalmente relevante y diferenciadora, adaptada a un nicho turístico y educativo.
- Modelo sostenible de ingresos basado en regalías recurrentes.
- Potencial de escalabilidad para otros idiomas y regiones.
- Generación de impacto social y cultural positivo en comunidades locales.

Oportunidades:

- Creciente interés global por el turismo cultural y experiencias inmersivas.
- Posibilidad de atraer apoyo de instituciones culturales, académicas y gubernamentales.
- Expansión a otros mercados turísticos con características similares al Caribe.
- Integración de tecnologías avanzadas como realidad aumentada (AR) o realidad virtual (VR).
- Alianzas con plataformas de contenido multimedia y distribuidores tecnológicos.

Debilidades:

- Dependencia de un único licenciatario exclusivo, lo que puede limitar el alcance.
- Altos costos iniciales para el desarrollo y mantenimiento del sistema y contenido.
- Necesidad constante de actualizaciones y ampliación del catálogo multimedia.
- Requiere capacitación y soporte continuo para garantizar la satisfacción del cliente.

Amenazas:

- Posible resistencia al cambio por parte de negocios locales con infraestructura tecnológica limitada.

- Competencia de otras tecnologías o propuestas educativas/turísticas en la región.
- Factores externos como recesiones económicas que afecten el turismo.
- Dificultades en la protección de la propiedad intelectual en mercados internacionales.

El proyecto ofrece una sólida base para posicionar a San Andrés como un destino cultural y tecnológicamente avanzado, destacando el Creole como un recurso único y valioso. El modelo de licenciamiento exclusivo con regalías garantiza sostenibilidad financiera y cultural, aunque es clave fortalecer alianzas estratégicas, diversificar los riesgos y fomentar la colaboración con instituciones locales e internacionales para maximizar su impacto.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- WIPO (World Intellectual Property Organization). (2018). *Successful technology licensing: A guidebook*. Ginebra: WIPO.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw Hill.

Modelo de Negocio

DESARROLLAR LA PÁGINA WEB LA EMPRESA E IMPLEMENTAR
ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL EN LA EMPRESA TRAVEL
VIP

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO TECNOLÓGICO	7
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador	7
1.2. Análisis de coherencia y pertinencia.....	7
1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada	7
1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad	8
1.3. Ventajas de la solución.....	9
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA.....	12
2.1. Potencial innovador	12
2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización	13
3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	15
3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables	15
3.1.1. Licenciamiento.....	15
3.1.2. Franquicia.....	15
3.1.3. Venta Directa de la Tecnología.....	15
3.1.4. Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	15
3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos	16
3.3. Resumen del Análisis Cualitativo.....	19
3.4. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación	19
3.5. Recomendación: Licenciamiento	21
3.6. Conclusión.....	22
4. MODELO DE NEGOCIO	23
4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de una plataforma web para gestión administrativa y servicio al cliente de la empresa Travel VIP ...	23
4.1.1. Segmento de clientes	23

4.1.2.	Propuesta de valor.....	24
4.1.3.	Canales	24
4.1.4.	Relación con los clientes.....	25
4.1.5.	Fuentes de ingresos	27
4.1.6.	Recursos claves	28
4.1.7.	Actividades claves	30
4.1.8.	Socios claves.....	32
4.1.9.	Estructura de costos	33
4.1.10.	Estrategia Comercial.....	35
5.	PLAN DE ACCIÓN	37
5.1.	Preparación e Infraestructura (Meses 1-3).....	37
5.2.	Fase 2: Identificación y Captación de Licenciarios (Meses 4-6).....	38
5.3.	Fase 3: Implementación y Soporte Inicial (Meses 7-9).....	38
5.4.	Fase 4: Expansión y Escalabilidad (Meses 10-12).....	39
5.5.	Resultados esperados al final del año 1	40
6.	CONCLUSIONES.....	41
6.1.	Análisis DOFA	41
6.1.1.	Fortalezas	41
6.1.2.	Oportunidades	42
6.1.3.	Debilidades	42
6.1.4.	Amenazas.....	42
7.	BIBLIOGRAFÍA	44

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico, esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología “DESARROLLAR LA PÁGINA WEB LA EMPRESA E IMPLEMENTAR ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL”.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Diseño y desarrollo de un portal web que permita ofertar el destino, tours y servicios. Debe permitir la creación, pago y gestión de reservas y además ofrezca módulo de manejo financiero y contable. Travel Vip Gourmet requiere innovar con una estrategia integral de marketing digital que le permita a la marca aumentar su visibilidad online, conformada por posicionamiento SEO, Google Ads, gestión de redes sociales y un desarrollo de contenido audiovisual exclusivo para la marca. El proyecto de innovación se centra en desarrollar una plataforma web moderna y funcional que incluya información detallada sobre servicios, tarifas, gestión de pagos y reservas. También se enfocará en la creación de perfiles en redes sociales y en el diseño de una estrategia de marketing digital para aumentar la visibilidad y atracción de clientes. La implementación de un software contable es esencial para mejorar la eficiencia administrativa y operativa de la empresa.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La tecnología propuesta por Travel VIP, basada en el diseño y desarrollo de un portal web, es coherente con el problema que pretende solucionar, ya que aborda de manera integral varias áreas clave del negocio de la empresa. Primero, al ofrecer un sistema que permite la creación, pago y gestión de reservas, se simplifica y automatiza el proceso de adquisición de servicios por parte de los clientes, lo que optimiza significativamente las tareas administrativas. Esta solución agiliza el flujo de trabajo interno, reduciendo la carga manual y minimizando errores.

Además, el módulo de manejo financiero y contable propuesto contribuirá a una gestión más eficiente de los recursos económicos, permitiendo a la empresa llevar un control más preciso de sus ingresos y egresos, así como optimizar la toma de decisiones

basadas en datos financieros actualizados. Esta integración de un sistema contable dentro de la misma plataforma facilita la administración sin la necesidad de recurrir a múltiples herramientas o procesos dispares, lo que mejora la eficiencia operativa.

En cuanto a los canales de comunicación y promoción, un portal web bien diseñado puede servir como una herramienta poderosa para conectar con los clientes. A través de la plataforma, Travel VIP podría gestionar promociones, enviar ofertas personalizadas y mantener una comunicación constante con los clientes, lo cual es fundamental para fidelizarlos y aumentar las ventas. La centralización de estos servicios en una sola plataforma no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también proporciona a la empresa una visión más clara y unificada de sus operaciones.

En resumen, la tecnología propuesta es altamente coherente con el problema identificado, ya que ofrece soluciones que optimizan la administración de reservas, mejoran el control financiero y financiero, y refuerzan la comunicación con los clientes, todo ello en una plataforma integral que facilita la gestión del negocio.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La tecnología propuesta para Travel VIP es altamente pertinente en el contexto de innovación y competitividad en la isla de San Andrés. La isla, como destino turístico popular, ha experimentado un crecimiento sostenido en la industria del turismo, lo que genera una necesidad constante de adaptación y mejora en los servicios ofrecidos. En este sentido, la implementación de un portal web que centralice las operaciones de ventas, reservas, pagos, y gestión financiera se alinea perfectamente con las tendencias actuales de digitalización y modernización de la industria turística a nivel global.

En términos de innovación, la adopción de una plataforma digital que integre diversos servicios no solo mejora la eficiencia operativa de Travel VIP, sino que también posiciona a la empresa como un actor vanguardista en el mercado turístico local. El uso de tecnología avanzada permite a las empresas ofrecer una experiencia de usuario mejorada, automatizar procesos administrativos y financieros, y acceder a herramientas de análisis que facilitan la toma de decisiones estratégicas. Esto le otorga a Travel VIP una ventaja competitiva, al ofrecer a los turistas una forma rápida, accesible y moderna

de planificar y reservar sus viajes a la isla, algo que puede atraer tanto a turistas nacionales como internacionales, cada vez más acostumbrados a realizar sus transacciones y gestiones de manera digital.

En cuanto a la competitividad, San Andrés enfrenta el reto de ser un destino turístico en constante competencia con otros destinos del Caribe. La implementación de una plataforma digital robusta no solo optimiza la operación interna de Travel VIP, sino que también mejora la relación con los clientes, lo que es crucial para atraer y retener turistas en un mercado tan competitivo. La facilidad para reservar tours, acceder a promociones exclusivas y realizar pagos en línea proporciona un servicio más conveniente, lo que puede generar mayor satisfacción y fidelización entre los turistas. Además, la capacidad de realizar un seguimiento financiero preciso y gestionar las reservas en tiempo real le permite a la empresa responder rápidamente a las demandas y cambios del mercado, adaptándose a las necesidades de los turistas de manera ágil.

La tecnología también puede ser una herramienta clave en la promoción de la isla como destino turístico único, al ofrecer una plataforma digital desde la cual los turistas pueden explorar todas las opciones disponibles, como actividades, hospedaje, transporte y tours, facilitando la promoción conjunta de otros negocios locales y potenciando el turismo en la región.

1.3. Ventajas de la solución

Las ventajas de la solución tecnológica propuesta para Travel VIP son múltiples y pueden tener un impacto significativo en el negocio. A continuación, se enumeran las principales:

Optimización de los procesos administrativos: La automatización de la creación, gestión y pago de reservas reduce la carga de trabajo manual, lo que mejora la eficiencia operativa y disminuye el riesgo de errores humanos.

Mejora en la gestión financiera y contable: La integración de un módulo financiero permite un control más preciso de los ingresos y egresos, facilitando la toma de

decisiones basadas en datos actualizados y la generación de informes contables sin la necesidad de usar múltiples sistemas.

Mayor accesibilidad para los clientes: Al contar con un portal web, los clientes pueden acceder a la información de servicios, hacer reservas y realizar pagos desde cualquier lugar, lo que mejora la experiencia del usuario y aumenta las oportunidades de ventas.

Optimización de los canales de comunicación: La plataforma puede ofrecer un canal directo de comunicación con los clientes, facilitando la promoción de ofertas, actualizaciones de servicios y respuesta a consultas de manera más eficiente.

Fidelización de clientes: Con una plataforma fácil de usar, promociones personalizadas y un sistema de pago seguro, los clientes tienen una mejor experiencia, lo que puede llevar a una mayor fidelización y repetición de negocios.

Mejora de la competitividad: Al adoptar tecnología avanzada, Travel VIP puede destacarse frente a la competencia, especialmente en un mercado turístico como el de San Andrés, donde la digitalización es cada vez más crucial para atraer a turistas tanto locales como internacionales.

Reducción de costos operativos: La digitalización de los procesos reduce la necesidad de personal para tareas manuales y minimiza los errores, lo que permite a la empresa ahorrar en recursos humanos y corregir posibles ineficiencias.

Mayor control y visibilidad de la operación: La plataforma ofrece un seguimiento en tiempo real de las reservas, pagos y la situación financiera de la empresa, lo que brinda a los gerentes y dueños de Travel VIP un control más completo de sus operaciones.

Escalabilidad: La solución digital permite a Travel VIP ampliar sus operaciones fácilmente sin la necesidad de grandes inversiones adicionales en infraestructura, adaptándose a un mayor volumen de clientes o nuevos servicios de manera eficiente.

Mejora de la toma de decisiones estratégicas: Con la integración de datos en tiempo real sobre las reservas, pagos y rendimiento financiero, los responsables de la toma de

decisiones en el negocio pueden acceder a información valiosa para diseñar estrategias más acertadas.

Estas ventajas no solo mejoran la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, sino que también contribuyen al crecimiento y sostenibilidad del negocio en un entorno altamente competitivo.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología propuesta tiene un alto potencial innovador y escalabilidad debido a su capacidad para centralizar y automatizar diversos procesos clave en la industria turística, como la oferta de servicios, la gestión de reservas, pagos y el manejo financiero, todo en una sola plataforma digital. Esta integración no solo mejora la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, sino que también permite que la plataforma sea fácilmente replicable y adaptada a nuevos destinos y mercados, facilitando la expansión del negocio. Además, su flexibilidad para incorporar nuevos servicios y su capacidad para aprovechar datos de clientes para personalizar estrategias comerciales ofrecen una ventaja competitiva significativa, haciendo que sea una solución comercializable con alto potencial de crecimiento.

2.1. Potencial innovador

Su potencial innovador se centra en:

- **Automatización de procesos clave:** La capacidad de centralizar la oferta de destinos, tours y servicios, así como la gestión de reservas y pagos, es un avance significativo para la industria del turismo. Esta automatización no solo optimiza las operaciones internas, sino que también facilita la experiencia del cliente, quienes cada vez más buscan plataformas digitales accesibles, rápidas y eficientes.
- **Integración de un módulo financiero y contable:** Ofrecer un sistema contable dentro de la misma plataforma de reservas es un componente innovador que no solo simplifica la gestión interna de la empresa, sino que también proporciona una visión integral y actualizada del estado financiero en tiempo real. Este tipo de integración es menos común en muchos portales turísticos, lo que otorga a la tecnología un valor agregado considerable.
- **Facilidad de uso y accesibilidad:** La posibilidad de que tanto clientes como proveedores de servicios accedan a la plataforma de manera sencilla desde cualquier dispositivo puede ser vista como una innovación en la experiencia de

usuario. Esto abre puertas para atraer a un público más amplio, incluso en mercados menos familiarizados con la digitalización.

2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización

- **Expansión geográfica:** La plataforma tiene un alto potencial de escalabilidad, ya que puede ser adaptada para operar en otros destinos turísticos o regiones, sin que sea necesario desarrollar una nueva infraestructura desde cero. Una vez implementada con éxito en San Andrés, Travel VIP podría replicar el modelo en otras islas del Caribe o incluso en otras regiones turísticas a nivel global.
- **Adaptación a nuevos servicios y mercados:** La tecnología permite la incorporación de nuevos servicios de manera flexible, ya sea en forma de nuevos tipos de tours, actividades o productos turísticos. A medida que la empresa crezca, podrá fácilmente añadir más servicios o mejorar los existentes sin interrumpir la operatividad del sistema.
- **Modelo de negocio escalable:** Al ser una plataforma digital, Travel VIP puede integrar fácilmente nuevos proveedores de servicios turísticos, lo que ampliaría su oferta y permitiría una expansión rápida sin necesidad de un gran incremento de infraestructura física. Este modelo de negocio es ideal para captar una mayor cuota de mercado, especialmente en el sector turístico, donde la demanda es dinámica.
- **Fácil implementación de estrategias de comercialización:** La plataforma permite la recopilación de datos valiosos sobre el comportamiento de los usuarios y las tendencias de consumo, lo que facilita la creación de campañas de marketing más efectivas. A través de herramientas de segmentación y personalización, la empresa puede adaptar sus ofertas a las preferencias de diferentes tipos de turistas, mejorando así la efectividad de las estrategias comerciales.
- **Potencial de crecimiento a través de alianzas:** El portal web puede facilitar la integración con otras plataformas de terceros, como agencias de viajes en línea (OTAs) o sistemas de distribución global, lo que puede ampliar aún más el alcance comercial de Travel VIP y aumentar su visibilidad en el mercado.

Esta tecnología tiene un alto potencial innovador debido a su capacidad para optimizar procesos, ofrecer una experiencia moderna y centralizar diversas funciones en una sola plataforma. Además, es escalable ya que puede crecer fácilmente para abarcar nuevos destinos, servicios y mercados, lo que la convierte en una solución comercializable a gran escala.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el caso de la tecnología propuesta para Travel VIP, existen varios mecanismos viables que podrían facilitar su expansión y comercialización. A continuación, se describen los principales mecanismos de transferencia, con un análisis cualitativo y cuantitativo, y se escoge el más adecuado para el negocio.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

3.1.1. Licenciamiento

El licenciamiento consiste en permitir que otras empresas usen la tecnología a cambio de una compensación económica, como regalías, tarifas fijas o pagos basados en el rendimiento.

Este mecanismo permite que Travel VIP licencie su plataforma a otras empresas del sector turístico en diferentes regiones, lo que facilita la expansión sin necesidad de una inversión directa significativa y el cobro de regalías por el uso de la tecnología, el modelo proporciona una fuente de ingresos continua; así como la protección de su propiedad intelectual mediante acuerdos contractuales.

3.1.2. Franquicia

Este modelo permite que otras empresas operen bajo la marca y modelo de negocio de Travel VIP, utilizando su plataforma tecnológica como parte del paquete de franquicia.

3.1.3. Venta Directa de la Tecnología

Consiste en vender la propiedad intelectual de la tecnología a otra empresa o inversor.

3.1.4. Alianzas Estratégicas o Joint Ventures

Consiste en formar una colaboración con otra empresa para compartir los beneficios de la tecnología, como el desarrollo, comercialización y soporte.

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos

▪ Licenciamiento

Ventajas:

- Travel VIP mantiene el control de su propiedad intelectual y asegura que los licenciarios usen la tecnología conforme a los términos acordados.
- El licenciamiento permite que la tecnología se expanda rápidamente sin que Travel VIP tenga que realizar inversiones significativas o asumir los riesgos operacionales de cada nueva implementación.
- Al cobrar regalías o tarifas por el uso de la tecnología, Travel VIP puede generar ingresos continuos sin necesidad de realizar una venta directa o una inversión adicional.
- Este modelo permite que Travel VIP pueda licenciar su tecnología a diferentes empresas en diferentes regiones o países de forma rápida, sin depender de la infraestructura física.

Desventajas:

- Travel VIP depende de que los licenciarios implementen correctamente la tecnología y la gestionen de manera adecuada. Si no lo hacen, esto podría afectar la reputación de la empresa.
- Aunque Travel VIP mantenga el control de la propiedad intelectual, puede ser difícil asegurar que todos los licenciarios mantengan los estándares de calidad esperados en la implementación y el uso de la tecnología.

▪ Franquicia

Ventajas:

- Los franquiciados operan bajo un modelo de negocio que ya ha sido probado, lo que reduce el riesgo de fracaso y aumenta la probabilidad de éxito en nuevas ubicaciones.
- Los franquiciados aportan el capital necesario para la expansión, y pueden ofrecer conocimientos del mercado local, lo que facilita la adaptación de la tecnología a nuevos contextos.

Desventajas:

- **Control limitado:** Aunque Travel VIP ofrece su tecnología y el modelo de negocio, pierde algo de control sobre la operación diaria de cada franquiciado, lo que puede llevar a inconsistencias en la calidad de los servicios prestados.
- La creación de un sistema de franquicia exitoso requiere inversiones iniciales en la capacitación, el marketing y la creación de un manual de operaciones, lo que puede ser costoso y llevar tiempo.

▪ Venta Directa de la Tecnología

Ventajas:

- Al vender la propiedad intelectual de la tecnología, Travel VIP obtiene una suma significativa de dinero de forma inmediata, lo que puede ser útil si la empresa necesita capital rápido.
- Travel VIP se libera de los riesgos y responsabilidades operacionales asociados con la implementación y el soporte continuo de la tecnología, ya que la propiedad de la misma se transfiere completamente al comprador.
- No hay necesidad de administrar licencias, franquicias o relaciones a largo plazo con terceros, lo que simplifica la estructura de negocios.

Desventajas:

- Una vez que la tecnología se vende, Travel VIP pierde todo control sobre su uso y explotación futura, lo que significa que no puede beneficiarse de los ingresos recurrentes derivados de la tecnología.
- La venta directa solo genera una ganancia única, lo que limita el potencial de ingresos a largo plazo que podría generar un modelo como el licenciamiento.
- Al vender la tecnología, Travel VIP podría estar facilitando que un competidor copie o mejore la tecnología, lo que puede afectar su ventaja competitiva en el mercado.

▪ Alianzas Estratégicas**Ventajas:**

- Las alianzas estratégicas permiten que Travel VIP se beneficie de recursos adicionales, como infraestructura, redes de distribución o conocimientos de mercados específicos, lo que facilita la expansión y la operación.
- La responsabilidad sobre la gestión y el crecimiento de la tecnología se comparte entre las empresas involucradas, lo que reduce el riesgo para Travel VIP en comparación con otros modelos.
- Las alianzas pueden permitir a Travel VIP acceder a mercados y clientes a los que no podría llegar por sí sola, especialmente en mercados internacionales o especializados.

Desventajas:

- Travel VIP comparte la toma de decisiones con otras empresas, lo que puede resultar en conflictos si los intereses no están completamente alineados.
- La gestión de una alianza estratégica o joint venture puede ser compleja y puede requerir la negociación constante de acuerdos y el establecimiento de políticas claras para evitar malentendidos.

- Si uno de los socios no cumple con sus responsabilidades o si la relación no es fructífera, esto puede afectar negativamente a Travel VIP.

3.3. Resumen del Análisis Cualitativo

- Licenciamiento es la opción que ofrece mayor control sobre la propiedad intelectual y un modelo escalable sin necesidad de grandes inversiones iniciales. Sin embargo, implica algunos riesgos relacionados con el soporte técnico y la calidad en la implementación por parte de los licenciarios.
- Franquicia permite una expansión más rápida y una gestión delegada que reduce el riesgo financiero para Travel VIP. No obstante, el control sobre la operación diaria es más limitado y puede requerir una inversión inicial significativa.
- Venta directa genera un ingreso único rápido, pero pierde el potencial de ingresos recurrentes y el control a largo plazo sobre la tecnología.
- Joint ventures ofrecen acceso a nuevos recursos y mercados, pero conllevan el desafío de compartir el control y los riesgos operativos.

En base a este análisis, el licenciamiento se presenta como la opción más adecuada, ya que combina escalabilidad, generación de ingresos recurrentes y control sobre la propiedad intelectual sin requerir grandes inversiones iniciales o asumir grandes riesgos operacionales.

3.4. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (en una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy bajo” y 5 es “muy alto”). A modo de ejemplo, se eligen cuatro criterios:

1. Nivel de control y protección de la propiedad intelectual
2. Ingresos potenciales a largo plazo (flujo de caja)
3. Facilidad de escalamiento

4. Riesgo y complejidad de implementación

Tabla 1. Criterios de evaluación

Mecanismo	Nivel de control y protección de la propiedad intelectual	Ingresos potenciales a largo plazo	Facilidad de escalamiento	Riesgo y complejidad de implementación	Puntaje Total
Licenciamiento	4 (Mantiene el control sobre la tecnología)	4 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a nuevos mercados)	3 (Relativamente bajo)	16
Franquicia	3 (Control parcial)	5 (Permite ingresos constantes y escalables)	4 (Puede expandirse rápidamente)	2 (Altos costos)	14
Venta Directa de la Tecnología	1 (Se pierde)	2 (Limita ingresos recurrentes)	2 (No escalable)	5 (Menor riesgo)	10
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	3 (Control parcial)	4 (Los ingresos dependen de la alianza)	4 (La expansión depende de la alianza)	2 (Gestión compleja por la administración de diferentes actores)	13

Fuente: Elaboración propia

Observaciones clave:

- El Licenciamiento obtiene el puntaje más alto por lo que lo hace el mecanismo de transferencia más adecuado. Este modelo permite a Travel VIP expandir su tecnología a múltiples mercados de manera eficiente y rentable, mientras mantiene su independencia y controla su propiedad intelectual de manera efectiva.

- La Franquicia también es una opción sólida, pero con una mayor complejidad y costos iniciales requiere mayores inversiones iniciales y una gestión más compleja de los franquiciados. Travel VIP pierde algo de control sobre la operación diaria y puede enfrentar desafíos en mantener la consistencia de la calidad a través de múltiples franquicias. Además, la estructura administrativa es más costosa y requiere mayor dedicación, lo que puede hacerla menos atractiva comparado con el licenciamiento.
- La venta directa es una opción rápida que ofrece un pago inmediato, pero implica una pérdida total de control sobre la tecnología, lo que es un gran inconveniente para Travel VIP, ya que renuncia al potencial de ingresos recurrentes. Además, limita la capacidad de la empresa para expandir y aprovechar la tecnología a largo plazo, ya que no hay ingresos continuos ni la posibilidad de explorar mercados adicionales sin vender la tecnología nuevamente.
- Las alianzas tienen limitaciones en cuanto a ingresos a largo plazo y control de la tecnología. Ofrecen acceso a nuevos recursos y mercados, pero requieren compartir el control de la tecnología con otros socios, lo que puede generar conflictos de intereses y complejidad operativa. Además, los ingresos dependen del éxito de la colaboración, lo que implica mayores riesgos que el licenciamiento. La gestión también puede ser más compleja y costosa.

3.5. Recomendación: Licenciamiento

El licenciamiento es el mecanismo de transferencia más adecuado para Travel VIP basado en el análisis anterior, por varias razones clave que están directamente alineadas con los objetivos de expansión, control de la propiedad intelectual, generación de ingresos recurrentes y minimización de riesgos operacionales de la plataforma web para gestión administrativa y de servicio al cliente. A continuación, se detallan las razones:

- El licenciamiento permite a Travel VIP mantener un alto nivel de control sobre su propiedad intelectual, la empresa puede proteger su propiedad intelectual con acuerdos contractuales que aseguren que los licenciarios no puedan utilizarla fuera de los términos establecidos.

- El licenciamiento ofrece ingresos recurrentes a través de regalías o pagos periódicos que los licenciarios deben abonar por el uso de la tecnología, asegura un flujo constante de ingresos a largo plazo.
- El licenciamiento es el modelo con mayor capacidad de escalamiento. Travel VIP puede licenciar su tecnología a múltiples empresas sin tener que construir infraestructura propia o gestionar operaciones adicionales en cada región. Al licenciar la tecnología, Travel VIP puede replicar el modelo de negocio de manera más eficiente y menos costosa.
- En el licenciamiento, Travel VIP no asume las operaciones diarias de los licenciarios, lo que reduce la carga administrativa y operativa.

3.6. Conclusión

- Conclusión cualitativa: El licenciamiento ofrece la mejor combinación de control de la propiedad intelectual, generación de ingresos recurrentes y escalabilidad.
- Conclusión cuantitativa: Según la matriz de criterios (propiedad intelectual, ingresos a largo plazo, escalabilidad y complejidad), el licenciamiento obtiene una puntuación global alta en comparación con otros mecanismos.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciario.

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de una plataforma web para gestión administrativa y servicio al cliente de la empresa Travel VIP

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de una plataforma web para gestión administrativa y de servicio al cliente, mediante un mecanismo de licenciamiento dirigido a empresas que ya ofrecen soluciones similares en el mercado y desean enriquecer su portafolio con esta tecnología. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el Business Model Canvas permite describir y analizar la lógica con la que una empresa crea, distribuye y captura valor. A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para la implementación.

4.1.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes es el de licenciarios exclusivos a terceros con un modelo de royalties (regalías), el cual se enfoca en empresas y organizaciones que pueden actuar

como intermediarios estratégicos para distribuir y comercializar la plataforma en sus propios mercados. Este segmento es fundamental para expandir el alcance de la plataforma y asegurar la generación de ingresos recurrentes.

Los licenciarios exclusivos son empresas o emprendedores que adquieren los derechos para operar, comercializar y distribuir la plataforma en una región específica o dentro de un mercado particular. Estos terceros son actores con experiencia en el sector turístico o en tecnologías aplicadas al turismo y buscan diversificar su oferta de servicios digitales.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la plataforma web para gestión administrativa y de servicio al cliente, ofrecida mediante un modelo de licenciamiento exclusivo, radica en su capacidad para proporcionar una solución integral, personalizada y altamente escalable que simplifica la operación de negocios, optimiza la experiencia del cliente y genera ventajas competitivas en mercados específicos.

La plataforma permite a las empresas centralizar y automatizar procesos clave, como la gestión de reservas, pagos, inventarios y atención al cliente. Esto reduce la carga administrativa y los errores humanos, optimizando la eficiencia operativa. También ofrece una mejor experiencia de cliente con funcionalidades como reservas en línea, seguimiento en tiempo real, atención al cliente mediante chatbots y notificaciones automatizadas, así se puede brindar un servicio más ágil y satisfactorio, mejorando la percepción de su marca y fomentando la fidelización del cliente.

Al ofrecer licenciamientos exclusivos, la plataforma otorga a los licenciarios la ventaja competitiva de operar sin competencia directa en un área geográfica definida. Esto refuerza su posición en el mercado y les permite maximizar sus ingresos, asegurando un retorno de inversión atractivo.

4.1.3. Canales

los canales deben estar diseñados para maximizar la visibilidad del producto, facilitar la negociación con licenciarios estratégicos y asegurar un soporte eficiente. Estos

canales deben ser diversos y adaptarse tanto al contacto directo con licenciarios como al fortalecimiento de la relación comercial a largo plazo.

Entre estos canales encontramos: un equipo de ventas corporativas o de alianzas estratégicas, el cual debe estar encargado de identificar a los licenciarios potenciales (empresas tecnológicas, operadores turísticos o distribuidores regionales), establecer reuniones personalizadas y realizar demostraciones del producto.

Otro canal es una plataforma en línea para la gestión eficiente de las relaciones con los licenciarios. Este canal debe permitirles acceder a toda la información necesaria sobre el producto, como tutoriales, manuales, condiciones del contrato, métricas de uso y reportes de royalties. Además, debe incluir herramientas para la gestión automatizada de licencias, como activación, renovación y seguimiento de pagos.

También están los eventos y ferias especializadas en tecnología, turismo y gestión empresarial son un canal clave para posicionar la plataforma y captar licenciarios exclusivos. Participar en eventos de alto perfil permite presentar la propuesta de valor directamente a tomadores de decisiones, como empresarios del sector turístico o representantes de empresas tecnológicas.

Finalmente, la colaboración con cámaras de comercio y asociaciones empresariales es una forma estratégica de acceder a redes de contactos relevantes. Estas organizaciones pueden facilitar el acceso a licenciarios interesados en tecnología innovadora para mejorar sus operaciones y atención al cliente. Además, las alianzas con estas entidades refuerzan la credibilidad de la plataforma en el mercado.

4.1.4. Relación con los clientes

En un modelo de negocio basado en licenciamiento exclusivo de una plataforma web para la gestión administrativa y de servicio al cliente, las relaciones con los clientes deben estar diseñadas para construir confianza, garantizar la satisfacción a largo plazo y fortalecer la colaboración. Estas relaciones son fundamentales para el éxito del modelo, ya que los licenciarios exclusivos no solo representan ingresos recurrentes, sino que

también actúan como socios estratégicos que amplían la presencia de la plataforma en sus respectivos mercados.

- Enfoque personalizado: durante la negociación del contrato de licenciamiento, es crucial brindar asesoría detallada sobre las condiciones del acuerdo, el funcionamiento del modelo de royalties y las ventajas exclusivas que los licenciarios obtendrán. Este acompañamiento inicial debe incluir una comprensión profunda de las necesidades del cliente, demostraciones personalizadas de la plataforma y la definición clara de las responsabilidades de ambas partes, garantizando que el licenciario se sienta respaldado y valorado desde el comienzo.
- Soporte continuo y proactividad: el proveedor de la plataforma debe ofrecer un soporte técnico eficiente, disponible las 24 horas, para resolver cualquier problema técnico que pueda surgir. Además, es importante realizar capacitaciones periódicas para asegurar que el licenciario y sus equipos comprendan completamente las funcionalidades de la plataforma y puedan aprovecharlas al máximo. Estas capacitaciones pueden incluir webinars, tutoriales en línea y sesiones personalizadas, adaptadas a las necesidades específicas de cada licenciario.
- Plataformas en línea para la gestión de licencias y royalties: estos canales no solo facilitan la interacción diaria, sino que también permiten recolectar retroalimentación del licenciario sobre el uso de la plataforma. Incorporar esta retroalimentación en futuras actualizaciones del software no solo mejora el producto, sino que también demuestra al cliente que su opinión es valorada, fomentando así la lealtad y el compromiso a largo plazo.
- Transparencia y la confianza: es fundamental mantener a los licenciarios informados sobre sus métricas de desempeño, los ingresos generados y cualquier actualización relevante de la plataforma. Esto puede lograrse mediante reportes periódicos y reuniones de seguimiento, donde se evalúe el progreso de la colaboración y se exploren oportunidades de mejora o expansión. Esta transparencia refuerza la credibilidad del proveedor y asegura que los

licenciarios perciban el modelo de licenciamiento como una inversión confiable y rentable.

- Programas de fidelización: esto puede incluir descuentos en renovaciones de licencias, acceso anticipado a nuevas funcionalidades, soporte técnico prioritario y la posibilidad de participar en programas de prueba para desarrollos futuros. Estas acciones no solo fortalecen la relación con los clientes actuales, sino que también motivan su participación en la promoción de la plataforma a nuevos mercados y licenciarios potenciales.

4.1.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso son diversas y estratégicas, diseñadas para generar ingresos recurrentes mientras se maximiza el valor percibido por los licenciarios y se fomenta la sostenibilidad del modelo. Este esquema se basa en una combinación de pagos iniciales, regalías recurrentes y servicios complementarios, que aseguran un flujo constante de capital y la expansión del negocio.

La principal fuente de ingreso proviene de las regalías periódicas pagadas por los licenciarios exclusivos. Estas regalías se calculan típicamente como un porcentaje de los ingresos que los licenciarios generan al comercializar la plataforma entre sus propios clientes finales. Este enfoque asegura que el licenciante obtenga ingresos recurrentes directamente relacionados con el éxito comercial del licenciario. Las regalías también pueden estructurarse en función del volumen de uso, como el número de usuarios registrados, transacciones realizadas o clientes atendidos mediante la plataforma. Este modelo basado en el rendimiento incentiva a ambas partes a maximizar el potencial de la solución en el mercado.

Además, una fuente importante de ingreso es el pago inicial de exclusividad, que los licenciarios realizan al adquirir los derechos exclusivos para operar en un territorio o segmento de mercado específico. Este monto único no solo compensa los costos iniciales asociados con la transferencia de tecnología y la capacitación, sino que también refuerza el compromiso del licenciario con el modelo de negocio. Este ingreso upfront

es particularmente valioso para cubrir las inversiones iniciales del licenciante en desarrollo tecnológico, soporte y marketing.

Otra fuente significativa de ingresos surge de los servicios de personalización y adaptación de la plataforma. Los licenciarios exclusivos suelen requerir modificaciones específicas para adaptar la solución a las necesidades de su mercado o clientes locales, como ajustes en el diseño, funcionalidades adicionales o integración con otros sistemas existentes. Estas personalizaciones se cobran como un servicio adicional, generando ingresos directos mientras se mejora la percepción de valor de la plataforma.

Los ingresos por soporte técnico y mantenimiento continuo también son esenciales en este modelo. Aunque parte del soporte básico puede estar incluido en el contrato de licenciamiento, muchos licenciarios están dispuestos a pagar tarifas adicionales por servicios premium, como soporte técnico prioritario, monitoreo en tiempo real, y actualizaciones regulares que garanticen que la plataforma se mantenga competitiva y funcional. Estos servicios no solo representan una fuente de ingreso adicional, sino que también fortalecen la relación con los licenciarios al brindarles tranquilidad y confiabilidad.

Finalmente, existe la oportunidad de generar ingresos adicionales a través de alianzas estratégicas y sublicenciamientos. En algunos casos, los licenciarios exclusivos pueden sublicenciar la plataforma a otros actores dentro de su territorio o segmento de mercado, generando ingresos compartidos entre el licenciario y el licenciante. Este enfoque amplía el alcance de la plataforma y permite capitalizar mercados secundarios sin incrementar significativamente los costos operativos.

Esta estructura no solo garantiza la sostenibilidad del negocio a largo plazo, sino que también incentiva a los licenciarios a maximizar el uso y la comercialización de la plataforma, generando beneficios mutuos para todas las partes involucradas.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos claves son los activos y capacidades que permiten desarrollar, operar, comercializar y mantener el producto de manera efectiva. Estos recursos son

fundamentales para garantizar la calidad del servicio ofrecido, la satisfacción de los licenciarios y el éxito sostenido del modelo de negocio. Estos recursos son:

- El software en sí mismo es el recurso más importante. La plataforma debe ser robusta, escalable y altamente adaptable para satisfacer las necesidades de distintos mercados y usuarios finales. Esto implica contar con un diseño modular que permita integraciones con otros sistemas tecnológicos, como software de gestión empresarial, herramientas de atención al cliente y plataformas de comercio electrónico. Además, el software debe incluir funcionalidades avanzadas, como reportes analíticos, automatización de procesos administrativos y comunicación en tiempo real, para ofrecer un valor competitivo.
- La infraestructura tecnológica, que soporta la operación de la plataforma. Esto incluye servidores en la nube que aseguren la disponibilidad y escalabilidad del servicio, garantizando un rendimiento óptimo incluso con un volumen creciente de usuarios. La infraestructura también debe cumplir con los más altos estándares de ciberseguridad, protegiendo tanto los datos sensibles de los licenciarios como de sus clientes finales. La capacidad de alojar la plataforma en nubes públicas, privadas o híbridas es un diferenciador adicional que permite atender a clientes con requerimientos específicos de privacidad y regulación.
- El talento humano especializado también es un recurso esencial. Un equipo de desarrolladores y especialistas en tecnología se encarga de mantener el software actualizado, corregir errores y desarrollar nuevas funcionalidades en respuesta a las tendencias del mercado y las necesidades de los licenciarios. Además, el soporte técnico es crítico, ya que garantiza que los licenciarios reciban atención inmediata y eficiente ante cualquier problema técnico. Este equipo también debe incluir consultores y gestores de relaciones que trabajen directamente con los licenciarios para maximizar el éxito de la implementación y operación de la plataforma.
- La propiedad intelectual asociada al software es otro recurso clave. La plataforma debe estar protegida por derechos de autor, patentes y marcas comerciales para asegurar que el licenciante mantenga el control total sobre la tecnología y pueda

evitar el uso indebido o la copia por parte de competidores. Esto no solo protege el modelo de negocio, sino que también refuerza la percepción de exclusividad y confianza entre los licenciarios.

- El acceso a datos y conocimiento del mercado es un recurso crucial. La recopilación y análisis de datos sobre el uso de la plataforma, el comportamiento de los usuarios finales y las tendencias en la gestión administrativa y de servicio al cliente permiten mejorar continuamente el producto y adaptar la estrategia de negocio. Este conocimiento también facilita la creación de estrategias de marketing más efectivas para atraer nuevos licenciarios y consolidar la relación con los existentes.

Estos elementos aseguran que la plataforma sea competitiva, confiable y capaz de generar ingresos recurrentes a través del licenciamiento exclusivo con royalties.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades claves se enfocan en desarrollar, operar, comercializar y mantener la solución de manera eficiente, garantizando tanto la satisfacción de los licenciarios como la sostenibilidad del modelo de negocio. Estas actividades son fundamentales para cumplir con la propuesta de valor y asegurar ingresos recurrentes a largo plazo. A continuación, se presentan:

- El desarrollo y mantenimiento continuo del software: esto incluye la creación de nuevas funcionalidades que respondan a las necesidades del mercado y las demandas de los licenciarios. La actualización constante de la plataforma garantiza que se mantenga relevante y competitiva, incorporando tecnologías emergentes como inteligencia artificial, automatización de procesos y analítica avanzada. Además, se requiere realizar pruebas rigurosas de calidad para asegurar que la plataforma funcione sin interrupciones, especialmente en un entorno donde la eficiencia operativa y la experiencia del cliente son críticas.
- La gestión de las relaciones con los licenciarios exclusivos: esto implica proporcionar soporte técnico continuo, capacitación personalizada y un acompañamiento cercano durante la implementación de la plataforma en sus

mercados. La atención proactiva a los licenciarios fortalece la relación comercial y asegura que puedan maximizar el uso de la plataforma, lo que se traduce en mayores ingresos por royalties. Además, la recolección de retroalimentación de los licenciarios es esencial para identificar áreas de mejora y desarrollar nuevas funcionalidades que amplíen el alcance del producto.

- La comercialización y expansión del negocio también juega un papel crucial. Esto incluye identificar y seleccionar licenciarios estratégicos que puedan operar y distribuir la plataforma en mercados específicos. Es fundamental participar en ferias de la industria, desarrollar campañas de marketing dirigidas y realizar presentaciones personalizadas que comuniquen claramente la propuesta de valor del modelo de licenciamiento. Estas actividades permiten atraer licenciarios comprometidos que entiendan el potencial de la plataforma y estén dispuestos a invertir en su comercialización.
- La gestión de la propiedad intelectual: proteger la plataforma a través de derechos de autor, patentes y acuerdos de confidencialidad asegura que el licenciante mantenga el control sobre la tecnología y evite usos no autorizados. Además, es necesario garantizar que los contratos de licenciamiento sean claros y sólidos, estableciendo términos específicos sobre los royalties, la exclusividad territorial y las responsabilidades de ambas partes.
- La operación y monitoreo de la plataforma: esto incluye garantizar que la infraestructura tecnológica, como servidores en la nube y sistemas de ciberseguridad, funcione de manera óptima para soportar la actividad de los licenciarios y sus clientes. Además, el análisis continuo de datos sobre el uso de la plataforma permite identificar patrones, optimizar el rendimiento y ofrecer insights valiosos tanto para el licenciante como para los licenciarios.
- La innovación y adaptación a las tendencias del mercado: esto implica investigar constantemente las necesidades emergentes en la gestión administrativa y de atención al cliente, así como explorar tecnologías que puedan diferenciar aún más la plataforma. La capacidad de anticiparse a los cambios del mercado no solo

refuerza la propuesta de valor, sino que también asegura que la plataforma continúe siendo una solución preferida en el mercado.

Estas actividades garantizan que la plataforma sea confiable, competitiva y capaz de generar ingresos sostenidos mediante el modelo de licenciamiento exclusivo con royalties.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave desempeñan un papel fundamental para garantizar el éxito de la operación, la expansión del modelo de negocio y la sostenibilidad a largo plazo. Estas alianzas estratégicas fortalecen la propuesta de valor, optimizan los procesos y amplían el alcance del producto en diferentes mercados. Los socios son:

- Distribuidores tecnológicos y licenciarios exclusivos. Estas empresas actúan como intermediarios que comercializan la plataforma en mercados específicos. Su conocimiento profundo de los sectores locales y su capacidad para conectar con los clientes finales aseguran que la plataforma sea adaptada y posicionada de manera adecuada. Los licenciarios exclusivos también aportan experiencia operativa y redes comerciales preestablecidas, facilitando la penetración en nuevos mercados sin que el licenciante asuma directamente los costos operativos.
- Los proveedores de infraestructura tecnológica son otro grupo crucial de socios clave. Empresas como AWS, Google Cloud o Microsoft Azure proporcionan servicios de almacenamiento en la nube, escalabilidad y seguridad para garantizar que la plataforma funcione de manera confiable y eficiente. Estas alianzas no solo aseguran la disponibilidad del servicio, sino que también permiten al licenciante centrarse en el desarrollo y la comercialización de la solución, delegando la administración técnica de la infraestructura a socios especializados.
- Los integradores de sistemas son socios estratégicos que aseguran la interoperabilidad de la plataforma con otros sistemas utilizados por los clientes finales, como herramientas de gestión empresarial (ERP) o plataformas de comercio electrónico. Estas integraciones son fundamentales para mejorar la experiencia del usuario y aumentar la adopción de la plataforma en sectores

específicos. Los integradores también pueden facilitar la implementación técnica del software, asegurando un despliegue fluido y eficiente.

- Las empresas de ciberseguridad también son socios clave en este modelo. La protección de los datos sensibles de los usuarios es una prioridad en cualquier plataforma web, especialmente en aquellas que gestionan información administrativa y de clientes. Los socios especializados en ciberseguridad aportan soluciones que protegen contra ataques y cumplen con las regulaciones internacionales de privacidad, como el GDPR, reforzando la confianza de los licenciatarios y sus clientes finales.
- Las cámaras de comercio y asociaciones industriales son socios estratégicos que facilitan el acceso a redes de contactos relevantes y promueven la adopción de la plataforma en sectores específicos. Estas organizaciones actúan como promotores y conectores, ayudando a identificar nuevos licenciatarios y a legitimar el producto dentro del mercado. La colaboración con estas entidades refuerza la credibilidad del modelo de negocio y aumenta su visibilidad.
- Los socios financieros también son importantes en la etapa inicial o de expansión del modelo de negocio. Estas alianzas pueden incluir inversionistas, bancos o instituciones que proporcionen capital para el desarrollo de nuevas funcionalidades, campañas de marketing o la expansión a mercados internacionales. Los recursos financieros son fundamentales para mantener la competitividad de la plataforma y garantizar su crecimiento sostenido.

Estas alianzas estratégicas fortalecen la operación, mejoran la experiencia del cliente y amplían la capacidad del licenciante para atender mercados globales, asegurando el éxito del modelo a largo plazo.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos está compuesta por los gastos necesarios para desarrollar, operar, comercializar y mantener la solución. Estos costos son fundamentales para garantizar la calidad del producto, la satisfacción de los licenciatarios y la sostenibilidad del modelo de negocio a largo plazo. Los costos son los siguientes:

- Desarrollo y mantenimiento del software: incluye los salarios de desarrolladores, ingenieros de software, diseñadores UX/UI y especialistas en pruebas de calidad. También abarca las inversiones en herramientas y plataformas tecnológicas necesarias para programar, probar y lanzar nuevas funcionalidades. Este gasto es esencial para garantizar que la plataforma se mantenga actualizada, segura y competitiva, respondiendo a las necesidades cambiantes del mercado y los licenciatarios.
- La infraestructura tecnológica: incluye los servicios de alojamiento en la nube, como AWS, Google Cloud o Microsoft Azure, que aseguran la disponibilidad, escalabilidad y rendimiento de la plataforma. Además, los sistemas de ciberseguridad, como firewalls, monitoreo continuo y encriptación de datos son imprescindibles para proteger la información sensible de los licenciatarios y sus clientes. Aunque estos costos son recurrentes, son esenciales para mantener la confianza en el producto y cumplir con las normativas internacionales de protección de datos, como el GDPR.
- El soporte técnico y la capacitación de los licenciatarios: es necesario mantener un equipo dedicado para ofrecer asistencia técnica 24/7, resolver problemas rápidamente y garantizar que los licenciatarios puedan operar la plataforma sin interrupciones. Además, la capacitación inicial y continua, que puede incluir webinars, manuales de usuario y sesiones personalizadas, requiere recursos tanto humanos como tecnológicos. Estos servicios son clave para fortalecer la relación con los licenciatarios y asegurar que utilicen la plataforma de manera efectiva.
- Los costos de marketing y ventas: son esenciales para atraer y asegurar nuevos licenciatarios. Esto incluye campañas de marketing digital, participación en ferias y eventos de la industria, y la creación de materiales promocionales, como videos explicativos y estudios de caso. También es importante considerar los costos asociados a la negociación y cierre de contratos, que pueden incluir honorarios legales y administrativos. Estas inversiones son necesarias para posicionar la plataforma en el mercado y captar a los mejores licenciatarios exclusivos.

- La gestión de la propiedad intelectual: proteger la plataforma mediante derechos de autor, patentes y acuerdos de confidencialidad implica gastos legales, tanto en el registro inicial como en el mantenimiento de estos derechos en diferentes jurisdicciones. Adicionalmente, es necesario monitorear y hacer cumplir estos acuerdos para evitar el uso indebido de la tecnología.
- La investigación y desarrollo (I+D): incluye el análisis de tendencias de mercado, la exploración de nuevas tecnologías y la experimentación con funcionalidades innovadoras que puedan diferenciar aún más la plataforma de la competencia. Estos costos, aunque elevados, son cruciales para mantener la relevancia y competitividad del producto en un mercado en constante evolución.

Cada uno de estos elementos es indispensable para garantizar la calidad del producto, la satisfacción de los licenciarios y el éxito financiero del modelo de licenciamiento exclusivo con royalties.

4.1.10. Estrategia Comercial

Producto: El proyecto se basa en el desarrollo de una plataforma web moderna que centraliza servicios de reservas, gestión de pagos y administración financiera para el sector turístico. Además, incluye una estrategia integral de marketing digital que potencia la presencia online de la empresa mediante posicionamiento SEO, campañas en Google Ads y gestión de redes sociales. Este producto está diseñado para mejorar la experiencia del cliente, agilizar las operaciones administrativas y optimizar la promoción de servicios turísticos en destinos como San Andrés.

Precio: Se implementará un modelo de licenciamiento con dos componentes principales: un pago inicial por derechos de uso exclusivo de la plataforma en una región determinada y royalties recurrentes basados en el uso o ingresos generados. Adicionalmente, los licenciarios podrán optar por servicios complementarios, como personalización de la plataforma, soporte técnico premium y capacitación, a tarifas diferenciadas. Este esquema permite un equilibrio entre costos iniciales de inversión y generación de ingresos sostenidos.

Plaza: La distribución del producto se realizará a través de licenciarios estratégicos en mercados clave, como agencias de viajes, operadores turísticos y empresas de servicios digitales. Los canales de comercialización incluirán tanto plataformas digitales (página web, campañas en redes sociales y marketing directo) como la participación en ferias especializadas de turismo y tecnología. Alianzas con asociaciones empresariales y cámaras de comercio también serán utilizadas para identificar y captar nuevos licenciarios.

Promoción: La estrategia de promoción estará enfocada en mostrar los beneficios de la plataforma mediante campañas de marketing digital y contenido audiovisual exclusivo. Se utilizarán testimonios de clientes, estudios de caso y demostraciones en línea para generar confianza. Además, se implementarán campañas de posicionamiento SEO y publicidad en Google Ads para atraer tráfico cualificado a la página web. La participación en eventos del sector turístico también será fundamental para establecer relaciones con posibles licenciarios y fortalecer la presencia de la marca en el mercado.

Con estas estrategias, Travel VIP busca posicionar su plataforma como una solución integral y diferenciada en el sector turístico, asegurando ingresos recurrentes, expansión escalable y una experiencia mejorada tanto para clientes como para licenciarios.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para implementar el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo con royalties para una plataforma web de gestión administrativa y servicio al cliente, se estructura un plan en fases trimestrales y enfocado en garantizar un lanzamiento exitoso, captación de licenciatarios exclusivos, y sostenibilidad a largo plazo.

5.1. Preparación e Infraestructura (Meses 1-3)

1. Desarrollo y finalización de la plataforma

- Finalizar el desarrollo técnico de la plataforma, garantizando que sea funcional, escalable y segura.
- Realizar pruebas de calidad (QA) para asegurar un rendimiento óptimo y corregir posibles errores.
- Incorporar las funcionalidades clave necesarias para licenciatarios, como gestión de usuarios, reportes financieros, y personalización.

2. Establecimiento de la infraestructura tecnológica

- Contratar servicios de almacenamiento en la nube (AWS, Google Cloud, etc.) para garantizar la disponibilidad y escalabilidad del sistema.
- Implementar medidas de ciberseguridad para proteger los datos y cumplir con normativas internacionales (como GDPR).

3. Diseño de contratos y modelo financiero

- Crear un modelo de contrato estándar para licenciatarios exclusivos, que incluya términos claros sobre exclusividad, royalties y obligaciones mutuas.
- Definir el esquema de royalties, incluyendo porcentajes sobre ingresos generados, pagos mínimos garantizados o tarifas escalables según el uso.

4. Capacitación interna

- Entrenar al equipo interno sobre el modelo de negocio, los términos de licenciamiento y las funcionalidades de la plataforma.
- Preparar al equipo de soporte técnico para brindar atención rápida y efectiva a los licenciatarios.

5.2. Fase 2: Identificación y Captación de Licenciarios (Meses 4-6)

1. Campaña de marketing y promoción

- Lanzar campañas de marketing dirigidas a identificar licenciarios exclusivos potenciales. Utilizar canales como LinkedIn, Google Ads y redes de contactos del sector.
- Crear materiales promocionales (videos, casos de éxito simulados, demos de la plataforma) para comunicar el valor del modelo de licenciamiento.

2. Participación en eventos de la industria

- Asistir a ferias tecnológicas y eventos sectoriales para presentar la plataforma a empresas relevantes.
- Organizar webinars y talleres virtuales para explicar los beneficios del modelo de licenciamiento a posibles interesados.

3. Selección estratégica de licenciarios

- Identificar y contactar empresas tecnológicas, consultoras o emprendedores interesados en licenciamientos exclusivos.
- Evaluar a los posibles licenciarios en términos de capacidad operativa, red de contactos y experiencia en el sector.

4. Negociación y firma de contratos

- Negociar contratos de exclusividad, asegurando que las condiciones sean claras y beneficien a ambas partes.
- Formalizar acuerdos iniciales con al menos 2-3 licenciarios para comenzar la expansión.

5.3. Fase 3: Implementación y Soporte Inicial (Meses 7-9)

1. Implementación con licenciarios

- Configurar la plataforma para cada licenciario exclusivo, adaptándola a las necesidades específicas de su mercado.
- Ofrecer capacitación personalizada a los equipos de los licenciarios para garantizar un uso efectivo de la plataforma.

2. Seguimiento inicial y resolución de problemas

- Establecer un canal de comunicación directa con cada licenciataria para atender dudas y resolver problemas rápidamente.
- Monitorear el rendimiento de la plataforma en los mercados iniciales y recopilar retroalimentación.

3. Refinamiento del producto

- Incorporar las sugerencias de los licenciarios en futuras actualizaciones de la plataforma.
- Implementar mejoras técnicas o funcionales basadas en el uso inicial de la solución.

4. Soporte técnico y operativo

- Ofrecer soporte técnico 24/7 a los licenciarios para resolver cualquier problema que pueda surgir durante la implementación.

5.4. Fase 4: Expansión y Escalabilidad (Meses 10-12)

1. Optimización del modelo de licenciamiento

- Evaluar el desempeño de los licenciarios iniciales y ajustar los términos de los contratos o el modelo de royalties según los resultados.
- Identificar áreas de mejora en el proceso de selección de licenciarios.

2. Ampliación de licenciarios exclusivos

- Contactar nuevos licenciarios en mercados secundarios o emergentes, basándose en el éxito de los licenciarios iniciales.
- Ampliar la oferta de licencias exclusivas a otras regiones geográficas o sectores de mercado.

3. Estrategias de fidelización

- Ofrecer incentivos a los licenciarios iniciales, como acceso anticipado a nuevas funcionalidades, tarifas preferenciales o soporte técnico premium.
- Organizar eventos o reuniones periódicas para fortalecer la relación con los licenciarios y fomentar la colaboración.

4. Innovación y planificación a largo plazo

- Invertir en investigación y desarrollo (I+D) para incorporar tecnologías emergentes, como inteligencia artificial o analítica avanzada.
- Crear un plan estratégico para el segundo año, enfocado en expandir la base de licenciarios y aumentar los ingresos por royalties.

5.5. Resultados esperados al final del año 1

- Firma de contratos de licenciamiento exclusivo con al menos 5 licenciarios estratégicos en diferentes regiones o sectores.
- Implementación exitosa de la plataforma en los mercados iniciales, generando ingresos recurrentes por royalties.
- Construcción de una infraestructura técnica y operativa sólida que soporte la escalabilidad del modelo de negocio.
- Reputación establecida en el mercado como una solución tecnológica confiable y eficiente para la gestión administrativa y de servicio al cliente.

Este plan de acción permite estructurar el proceso de implementación del modelo de negocio de manera efectiva, asegurando el cumplimiento de objetivos estratégicos y financieros durante el primer año de operación.

6. CONCLUSIONES

El informe detalla un modelo de negocio centrado en la digitalización de servicios administrativos y de atención al cliente para la empresa Travel VIP mediante el desarrollo de una plataforma web innovadora. A continuación, se detallan las conclusiones:

1. **Innovación Tecnológica:** La propuesta de una plataforma digital integral permite centralizar la gestión de reservas, pagos, y el manejo financiero, lo que incrementa la eficiencia operativa y mejora la experiencia del cliente. Esto alinea a Travel VIP con las tendencias de digitalización en la industria turística.
2. **Modelo de Licenciamiento:** El licenciamiento se identifica como el mecanismo óptimo para la transferencia de tecnología. Este enfoque asegura ingresos recurrentes, minimiza los riesgos operativos, y facilita la expansión geográfica mediante alianzas estratégicas con licenciatarios exclusivos.
3. **Ventajas Competitivas:** La automatización de procesos, la inclusión de módulos financieros y la facilidad de personalización de la plataforma posicionan a Travel VIP como un actor innovador en el mercado turístico de San Andrés y con potencial de expansión a nivel internacional.
4. **Escalabilidad:** La plataforma está diseñada para adaptarse a nuevos mercados y servicios, lo que permite ampliar operaciones sin incurrir en grandes inversiones en infraestructura adicional.
5. **Plan de Acción Detallado:** La estrategia en cuatro fases asegura un lanzamiento estructurado y sostenible, priorizando la captación de licenciatarios, la implementación inicial y la expansión escalable.

6.1. Análisis DOFA

6.1.1. Fortalezas

- **Innovación:** Plataforma con funcionalidades integrales que mejoran la eficiencia operativa.

- **Modelo de ingresos recurrentes:** El licenciamiento asegura sostenibilidad financiera a largo plazo.
- **Automatización:** Reducción de errores humanos y optimización de procesos administrativos.
- **Escalabilidad:** Flexibilidad para adaptarse a nuevos mercados, servicios y tecnologías emergentes.

6.1.2. Oportunidades

- **Crecimiento del turismo digital:** La creciente demanda por soluciones tecnológicas en el sector turístico presenta un mercado favorable.
- **Expansión geográfica:** Posibilidad de replicar el modelo en otras regiones turísticas.
- **Alianzas estratégicas:** Colaboración con cámaras de comercio y proveedores tecnológicos para fortalecer la oferta.
- **Nuevos mercados:** Inclusión de funcionalidades personalizadas para sectores nicho.

6.1.3. Debilidades

- **Dependencia tecnológica:** Requiere infraestructura robusta y constante actualización tecnológica.
- **Curva de aprendizaje:** Posibles desafíos en la capacitación de licenciarios y sus equipos.
- **Control sobre licenciarios:** Riesgos relacionados con la gestión de calidad y reputación debido a la operación descentralizada.

6.1.4. Amenazas

- **Competencia:** Presencia de competidores establecidos con plataformas similares.
- **Ciberseguridad:** Riesgo de vulnerabilidades que afecten la confianza del cliente.

- **Regulaciones:** Cambios normativos que impacten la privacidad de datos o el licenciamiento.
- **Aceptación del mercado:** Retos para captar licenciatarios dispuestos a invertir en la solución.

La tecnología propuesta por Travel VIP de una plataforma digital integral diseñada para centralizar y automatizar la gestión de reservas, pagos y procesos financieros en el sector turístico es una idea de negocio idónea ya que este sistema, acompañado de una estrategia de marketing digital, no solo optimiza la eficiencia operativa y reduce errores, sino que también mejora significativamente la experiencia del cliente al ofrecer acceso rápido y seguro a los servicios. Su enfoque escalable y adaptable posiciona a Travel VIP como un líder innovador, capaz de expandir su alcance a nuevos mercados mediante un modelo de licenciamiento estratégico que garantiza sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- WIPO (World Intellectual Property Organization). (2018). *Successful technology licensing: A guidebook*. Ginebra: WIPO.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw Hill.

Modelo de Negocio

**CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN WEB PARA
EL PROCESO DE CHECK-IN DE MEDICORP SAI SAS**

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO TECNOLÓGICO.....	7
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador	7
1.2. Análisis de coherencia y pertinencia.....	8
1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada.....	8
1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad	9
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA	11
2.1. Escalabilidad hacia nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas.....	11
2.2. Escalabilidad a nivel de funcionalidad operativa.....	12
2.3. Escalabilidad hacia el uso de big data y analítica avanzada	13
2.4. Beneficios de escalar la tecnología.....	13
3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	15
3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables.....	15
3.1.1. Licenciamiento	15
3.1.2. Franquicia tecnológica	16
3.1.3. Venta directa de tecnología.....	17
3.1.4. Alianzas estratégicas	17
3.1.5. Software como servicio (SaaS)	18
3.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de los mecanismos	18
3.3. Mecanismo recomendado: Licenciamiento	20
4. MODELO DE NEGOCIO.....	21

4.1.	Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología <i>Solución web para el proceso de check-in</i> de Medicorp SAI SAS.	21
4.1.1.	Segmentos de clientes.....	22
4.1.2.	Propuesta de valor.....	22
4.1.3.	Canales de distribución.....	23
4.1.4.	Relación con los clientes	23
4.1.5.	Fuentes de ingresos	24
4.1.6.	Recursos clave	25
4.1.7.	Actividades clave	25
4.1.8.	Socios clave.....	25
4.1.9.	Estructura de costos	26
4.1.10.	Estrategia Comercial	26
5.	PLAN DE ACCIÓN DE LA TECNOLOGIA	28
5.1.	Fase 1: Preparación y consolidación (Meses 1-3)	28
5.2.	Fase 2: Promoción y negociación (Meses 4-7)	29
5.3.	Fase 3: Implementación y seguimiento (Meses 8-12).....	30
5.4.	Cronograma Resumido	31
6.	CONCLUSIONES	33
6.1.	Matriz DOFA de la Tecnología.....	34
6.2.	Recomendaciones	36
7.	BIBLIOGRAFÍA	38

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la

estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico, esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología “CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN WEB PARA EL PROCESO DE CHECK-IN”.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Trasformar el proceso de check-in tradicional hacia uno llevado a cabo de manera digital, haciendo uso de un desarrollo web/móvil, el cual pueda operar de manera “offline” y “online”, de tal forma que la baja conectividad no llegue a dificultar su acceso. La solución digital para implementar permitirá realizar las siguientes actividades claves:

- Enviar confirmaciones de reserva automáticas por correo electrónico o mensajes de texto, incluidos detalles sobre el proceso de check-in automatizado.
- Enviar recordatorios a los clientes para que realicen su registro antes de la fecha de llegada.
- Que los clientes accedan al proceso de check-in previamente a su llegada del hotel.
- El registro de huéspedes fácil y rápido, a través de un formulario digital, donde podrán ingresar datos personales como nombres completos, información de contacto y preferencias especiales.
- Que los huéspedes puedan cargar documentos de identificación de manera segura.
- Cargar formularios en Excel para el registro de grupos. - Implementa un sistema seguro de verificación de identidad para proteger la información del huésped.
- Que los huéspedes puedan seleccionar su habitación preferida en función de la disponibilidad y las características. Para esto, también se incluirán imágenes y descripciones detalladas de las habitaciones.
- Dar a conocer las instrucciones claras sobre cómo usar las llaves digitales.
- Brindar soporte en línea en caso de que los huéspedes requieran asistencia durante el proceso de check-in digital.

- Medir la experiencia del huésped con respecto a su experiencia con el proceso de check-in automatizado.
- Conocer los comentarios emitidos por los huéspedes sobre su experiencia con el proceso de check-in digitalizado para realizar mejoras y optimizar el proceso.
- Recolectar información proporcionada directamente por el cliente con la opción de editar.
- Almacenar en tiempo real en la nube los datos e información proporcionada por los clientes para crear bases de datos actualizadas.
- Enviar la información proporcionada por el huésped a formatos que se deben presentar ante entidades competentes. Es decir, que de manera automática vaya alimentando los reportes que está obligado el hotel a presentar.
- Almacenar en la nube los diferentes reportes en carpetas por meses.

El desarrollo de esta solución se hará a través de tres componentes: Desarrollo de software, adquisición de equipos que le soporten y capacitación al talento humano de la empresa para su adecuado uso y sostenibilidad en el tiempo.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

Problema central:

El problema identificado radica en las limitaciones del proceso manual de check-in en el hotel, que incluye errores humanos, largas esperas y congestión, acumulación de papel y reportes manuales a entidades legales. Además, se menciona la percepción de obsolescencia tecnológica del hotel, lo cual afecta su competitividad y experiencia del cliente.

La solución propuesta aborda directamente estos problemas al proponer un sistema digital y automatizado, que permite registrar huéspedes, recopilar datos importantes, generar reportes automáticos y reducir tiempos de espera. La implementación incluye

funcionalidades clave como autenticación segura, almacenamiento en la nube y opciones de auto-servicio.

Relación con la transformación digital:

La propuesta se alinea con la necesidad de modernizar los procesos del hotel mediante la transformación digital, mejorando tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente.

La capacidad de operar en línea y fuera de línea asegura que la solución sea adaptable a condiciones locales, como posibles fallos en la conectividad en Providencia.

Impacto en la experiencia del cliente:

La necesidad de reducir las largas filas y agilizar el acceso a las habitaciones está directamente relacionada con la mejora de la experiencia del huésped. La solución digital propuesta permite registrar datos desde antes de la llegada, lo que reduce significativamente los tiempos de espera y mejora la comodidad de los clientes.

Sostenibilidad:

La digitalización del proceso contribuye a reducir el uso de papel, alineándose con iniciativas ambientales y respondiendo a un mercado cada vez más consciente de la sostenibilidad.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

Escenario actual del destino turístico:

Providencia es un destino turístico reconocido por su belleza natural. Sin embargo, su infraestructura puede presentar limitaciones tecnológicas. La solución propuesta permite al hotel posicionarse como una opción moderna en la isla, diferenciándose de su competencia y atrayendo a clientes tecnológicos.

Cumplimiento normativo:

La obligación de presentar reportes diarios a entidades como Migración y Ministerio de Turismo resalta la necesidad de un sistema eficiente que garantice el cumplimiento normativo sin incurrir en multas ni errores.

Competitividad:

En un mercado donde los turistas valoran cada vez más las experiencias personalizadas y ágiles, la implementación de un proceso automatizado permite al hotel destacarse como líder en innovación y servicio al cliente en la región.

Reducción de costos operativos:

La digitalización reduce la compra de insumos de papelería y el tiempo del personal dedicado al check-in, lo que puede mejorar la rentabilidad del hotel.

Reputación y calificación del destino:

Una mejor experiencia para los huéspedes contribuye a incrementar las calificaciones y recomendaciones, lo cual beneficia tanto al hotel como al posicionamiento turístico de Providencia.

En conclusión, el problema identificado (procesos manuales y poco eficientes de check-in) está claramente relacionado con las necesidades de transformación digital, mejora en la experiencia del cliente y sostenibilidad en el hotel. La solución propuesta es pertinente y coherente, ya que aborda los desafíos operativos, normativos y de imagen competitiva del hotel en Providencia. Además, su implementación puede beneficiar no solo al negocio, sino también al destino turístico en general, fortaleciendo su posición como un lugar moderno y consciente de las expectativas de los viajeros.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La escalabilidad de la idea propuesta, "Creación e implementación de una solución web para el proceso de check-in", hacia tecnologías más avanzadas tiene un alto potencial debido a las características inherentes de digitalización, automatización y personalización. A continuación, se analiza cómo esta solución podría evolucionar y escalar tecnológicamente:

2.1. Escalabilidad hacia nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas

a) Integración con inteligencia artificial (IA)

- Optimización del servicio: Implementar chatbots con IA que asistan a los huéspedes durante el proceso de check-in o respondan preguntas frecuentes, aumentando la eficiencia y disponibilidad del servicio.
- Personalización avanzada: Usar IA para analizar las preferencias de los huéspedes y ofrecer recomendaciones personalizadas de servicios adicionales como tours, restaurantes o actividades.
- Reconocimiento facial: Automatizar la identificación del huésped mediante sistemas de reconocimiento facial para un proceso de check-in aún más rápido y seguro.

b) Incorporación de tecnología blockchain

- Seguridad de datos: Usar blockchain para almacenar y proteger la información sensible de los huéspedes, garantizando mayor transparencia y seguridad en la gestión de datos personales.
- Pagos descentralizados: Integrar métodos de pago con criptomonedas o sistemas basados en blockchain para ofrecer más opciones a los clientes.

c) Expansión hacia IoT (Internet of Things)

- Integración con dispositivos inteligentes: Conectar la solución de check-in con dispositivos IoT, como cerraduras inteligentes en las habitaciones, para que el huésped pueda acceder sin necesidad de llaves físicas.
- Automatización de servicios: Permitir que el sistema informe automáticamente al personal del hotel sobre solicitudes específicas del huésped, como ajustes en la temperatura, limpieza, o servicios adicionales.

d) Escalabilidad hacia una plataforma omnicanal

- Ampliación de canales de acceso: Permitir que los huéspedes realicen el check-in no solo a través de la web, sino también mediante aplicaciones móviles, kioscos físicos de auto-check-in en el lobby del hotel o incluso plataformas de mensajería como WhatsApp.
- Marketplace de servicios: Crear un ecosistema dentro de la plataforma donde los huéspedes puedan reservar tours, alquilar vehículos o acceder a servicios adicionales directamente desde el sistema.

2.2. Escalabilidad a nivel de funcionalidad operativa

a) Expansión a múltiples propiedades

- Gestión multi-sucursal: Adaptar la solución para que pueda ser utilizada por cadenas hoteleras o múltiples hoteles, permitiendo una administración centralizada y coherente de procesos en todas las propiedades.
- Estándares globales: Configurar el sistema para cumplir con regulaciones internacionales, permitiendo su implementación en diferentes mercados turísticos.

b) Escalabilidad para otros segmentos turísticos

- Otros tipos de hospedaje: Extender el sistema para que sea funcional en alquileres vacacionales, hostales, glamping, cruceros o cualquier tipo de alojamiento.
- Adaptación para eventos y congresos: Implementar funcionalidades para el registro automatizado de asistentes a eventos realizados en las instalaciones del hotel.

c) Automatización total del ciclo del huésped

- Integrar funcionalidades de check-out automático con pago integrado para servicios adicionales (mini bar, restaurante, spa).
- Crear un perfil del cliente reutilizable para futuros viajes, haciendo que los datos básicos no tengan que ingresarse nuevamente.

2.3. Escalabilidad hacia el uso de big data y analítica avanzada

- **Predicción de tendencias:** Analizar datos históricos de huéspedes para predecir temporadas altas, comportamientos de consumo y ajustar estrategias de marketing.
- **Gestión dinámica de tarifas:** Integrar algoritmos de machine learning para optimizar las tarifas de las habitaciones en tiempo real en función de la demanda.
- **Evaluación de satisfacción:** Usar análisis de datos para medir la satisfacción de los huéspedes y detectar puntos críticos que requieran mejoras.

2.4. Beneficios de escalar la tecnología

- **Aumento de ingresos:** Nuevas funcionalidades como venta cruzada de servicios pueden incrementar significativamente los ingresos por huésped.
- **Mayor posicionamiento:** Al ofrecer tecnología avanzada, el hotel puede atraer a una clientela más exigente y tecnológica.

- **Reducción de costos:** La automatización reduce los costos asociados al trabajo manual y los errores, además de ahorrar en insumos físicos como papel.
- **Sostenibilidad:** La digitalización reduce la huella ecológica y contribuye a estrategias de responsabilidad ambiental.

En conclusión, la solución propuesta tiene una alta escalabilidad tecnológica hacia herramientas como IA, IoT y blockchain, lo que puede potenciarla para mejorar la experiencia del cliente y optimizar las operaciones del hotel. Además, al expandir su funcionalidad y adaptabilidad, la propuesta podría transformarse en un sistema integral que no solo satisfaga las necesidades actuales, sino que también sirva como plataforma base para nuevas innovaciones y modelos de negocio.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

Para seleccionar el mecanismo de transferencia de tecnología más adecuado, se analizan las características de la solución, el contexto del mercado y las capacidades de la entidad que implementará la tecnología. A continuación, se describen los principales mecanismos de transferencia, con un análisis cualitativo y cuantitativo, y se escoge el más adecuado para el negocio.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

3.1.1. Licenciamiento

El licenciamiento implica otorgar a terceros el derecho de usar, distribuir o implementar la tecnología a cambio de regalías, cuotas fijas o una combinación de ambas.

Ventajas:

- Genera ingresos recurrentes por regalías.
- Mantiene la propiedad intelectual en manos del desarrollador.
- Permite un control parcial sobre el uso de la tecnología.
- Facilita la transferencia a múltiples mercados o segmentos sin grandes inversiones.

Desventajas:

- Requiere un marco legal sólido para proteger los derechos de propiedad intelectual.
- Depende de la capacidad del licenciataria para implementar la tecnología correctamente.

Dado que la solución digital puede aplicarse en diferentes hoteles y segmentos turísticos, el licenciamiento permite escalar la tecnología a nuevos mercados con costos controlados. Además, como el desarrollo incluye software que puede patentarse o protegerse mediante derechos de autor, el licenciamiento garantiza ingresos sostenibles.

Modelo sugerido:

- Licenciamiento no exclusivo: permite múltiples licencias a diferentes usuarios.
- Esquema de regalías basado en volumen de uso, como el número de huéspedes registrados.

3.1.2. Franquicia tecnológica

La franquicia tecnológica implica otorgar derechos para usar la tecnología junto con el modelo de negocio asociado, bajo normas y estándares definidos.

Ventajas:

- Promueve la expansión de un modelo de negocio completo.
- Genera ingresos por regalías y tarifas iniciales.
- Permite controlar la calidad del servicio ofrecido por terceros.

Desventajas:

- Requiere supervisión activa para mantener estándares.
- Es menos flexible si la tecnología debe adaptarse a diversos contextos locales.

Sería viable si el hotel propietario quisiera combinar la solución tecnológica con un modelo operativo más amplio, como una marca hotelera o experiencia estándar. Sin embargo, este enfoque es más complejo y costoso de implementar.

3.1.3. Venta directa de tecnología

La venta directa de tecnología consiste en la cesión completa de los derechos sobre la tecnología a cambio de un pago único.

Ventajas:

- Ingreso rápido y significativo.
- Elimina costos asociados al mantenimiento o actualización de la solución.

Desventajas:

- Se pierde el control sobre la tecnología.
- No genera ingresos recurrentes.

Este mecanismo no es ideal, ya que el modelo tiene potencial de generar ingresos sostenibles a largo plazo y seguir escalando.

3.1.4. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas implican asociarse con empresas tecnológicas, cadenas hoteleras o entidades públicas para implementar y escalar la solución conjuntamente.

Ventajas:

- Reduce costos de implementación.
- Potencia la adopción mediante la experiencia y redes de los socios.

Desventajas:

- Requiere acuerdos complejos de gobernanza y reparto de ingresos.
- Puede limitar la independencia del desarrollador.

Aunque viable para garantizar una adopción rápida, puede limitar la flexibilidad y control sobre el producto.

3.1.5. Software como servicio (SaaS)

El modelo SaaS comercializa la solución como un servicio en la nube mediante suscripciones.

Ventajas:

- Genera ingresos recurrentes por suscripciones.
- Facilita actualizaciones y soporte técnico.
- Permite una implementación global sin necesidad de intermediarios.

Desventajas:

- Requiere infraestructura sólida para ofrecer soporte continuo.
- Puede haber barreras de adopción en mercados con conectividad limitada.

Este modelo complementa el licenciamiento, especialmente en cadenas hoteleras o regiones donde la solución pueda gestionarse centralizadamente.

3.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de los mecanismos

El análisis cualitativo y cuantitativo se realiza asignando una puntuación del 1 al 10 a cada criterio evaluado, donde 1 representa un desempeño mínimo o desventaja significativa y 10 representa un desempeño óptimo o ventaja destacada. Los criterios considerados son fundamentales para evaluar la viabilidad, sostenibilidad y potencial de escalabilidad de cada mecanismo de transferencia tecnológica.

Los criterios evaluados son:

- **Ingresos recurrentes:** La capacidad del mecanismo para generar ingresos de manera constante.
- **Control de la propiedad:** El nivel de control que se conserva sobre la tecnología transferida.
- **Facilidad de expansión:** Qué tan fácilmente el mecanismo permite escalar la solución a nuevos mercados.
- **Flexibilidad:** La capacidad del mecanismo para adaptarse a diferentes contextos y requerimientos específicos.
- **Requerimientos iniciales:** Los recursos financieros, legales o técnicos necesarios para implementar el mecanismo.
- **Adaptabilidad local:** La facilidad para ajustar la solución a las condiciones locales, como regulación o infraestructura.

La puntuación total de cada mecanismo es la suma de los valores asignados a estos criterios, proporcionando una visión cuantitativa que complementa el análisis cualitativo. Un puntaje mayor indica una opción más adecuada y viable.

Tabla 1. Criterios de evaluación

Criterio	Licenciamiento	Franquicia	Venta directa	Alianza estratégica	SaaS
Ingresos recurrentes	10	9	3	7	10
Control de la propiedad	9	6	2	5	9
Facilidad de expansión	10	7	4	6	10
Flexibilidad	10	5	3	4	7

Criterio	Licenciamiento	Franquicia	Venta directa	Alianza estratégica	SaaS
Requerimientos iniciales	7	4	10	5	7
Adaptabilidad local	9	5	6	9	10
Total	55	36	28	36	53

Fuente: Elaboración propia

El mecanismo con la mejor calificación es el **licenciamiento** con 55 puntos, seguido por el modelo **SaaS** con 53 puntos. La franquicia y la alianza estratégica presentan un puntaje medio de 36, mientras que la venta directa es la opción menos viable con 28 puntos.

3.3. Mecanismo recomendado: Licenciamiento

El licenciamiento destaca por su flexibilidad, escalabilidad y capacidad de generar ingresos sostenibles sin perder el control sobre la propiedad intelectual. Además, permite expandir la solución a nuevos mercados con menores barreras de entrada y costos controlados.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciatarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciatario.

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología *Solución web para el proceso de check-in* de Medicorp SAI SAS.

El modelo Business Model Canvas estructura la estrategia de transferencia de tecnología mediante licenciamiento, considerando que el titular de la tecnología busca una empresa que adquiera la licencia para explotar comercialmente la solución. En este modelo, el titular obtiene ingresos principalmente a través de regalías, mientras que la empresa licenciataria se encarga de la comercialización y monetización de la tecnología en el mercado hotelero.

4.1.1. Segmentos de clientes

Los clientes clave para el titular de la tecnología son empresas interesadas en explotar la solución con fines comerciales. Estas incluyen:

- Empresas de software enfocadas en la industria hotelera, que buscan integrar la tecnología en su portafolio de productos digitales.
- Proveedores de soluciones SaaS para hoteles, que deseen comercializar la plataforma bajo un modelo de suscripción.
- Empresas de gestión hotelera con la capacidad de distribuir la solución a hoteles propios y terceros.
- Operadores tecnológicos que buscan ofrecer servicios digitales a la industria turística.
- Inversionistas interesados en licenciar la tecnología para su expansión comercial.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor del titular de la tecnología se centra en ofrecer una solución innovadora y lista para ser explotada comercialmente bajo un modelo de licenciamiento.

Los principales beneficios para la empresa licenciataria incluyen:

- Acceso a una tecnología probada sin necesidad de inversión en desarrollo.
- Propiedad intelectual protegida que permite la diferenciación en el mercado.
- Oportunidad de generar ingresos a través de la comercialización del software como un servicio o mediante ventas directas a hoteles.
- Facilidad de integración con otros sistemas de gestión hotelera, ampliando su alcance.
- Posibilidad de expansión a mercados internacionales sin restricciones de conectividad, gracias a su funcionalidad online y offline.

4.1.3. Canales de distribución

Desde la perspectiva del titular de la tecnología, los canales de distribución se enfocan en llegar a empresas licenciatarias potenciales que puedan explotar la solución en el mercado hotelero. Para ello, se utilizarán los siguientes canales:

- **Contacto directo con empresas de software y tecnología hotelera**, estableciendo reuniones comerciales para presentar la solución.
- **Networking y participación en eventos tecnológicos y del sector turístico**, facilitando la conexión con empresas interesadas en adquirir licencias de software.
- **Alianzas con asociaciones y cámaras del sector hotelero**, promoviendo la solución entre sus afiliados.
- **Marketing digital y generación de contenido especializado**, utilizando plataformas como LinkedIn y blogs de la industria tecnológica para atraer posibles licenciarios.
- **Consultorías y demostraciones personalizadas**, ofreciendo pruebas de la solución a empresas interesadas en la licencia.
- **Intermediación con aceleradoras y fondos de inversión**, que puedan conectar al titular de la tecnología con empresas dispuestas a adquirir licencias para su explotación comercial.

4.1.4. Relación con los clientes

El titular de la tecnología debe establecer relaciones estratégicas con las empresas licenciatarias para garantizar una transferencia exitosa y maximizar los beneficios mutuos. Para ello, se considerarán las siguientes estrategias:

- **Negociación personalizada de contratos de licenciamiento**, asegurando que los términos sean favorables y adaptados a las necesidades de la empresa licenciataria.

- **Soporte técnico y actualizaciones periódicas**, garantizando la competitividad del software y su correcto funcionamiento.
- **Transferencia de conocimiento y documentación técnica**, facilitando la implementación y comercialización de la tecnología por parte de la empresa licenciataria.
- **Monitoreo del desempeño y cumplimiento contractual**, asegurando que la empresa licenciataria respete los términos de uso y pague las regalías acordadas.
- **Estrategias de colaboración a largo plazo**, fomentando nuevas oportunidades de expansión y mejoras conjuntas de la tecnología.
- **Exclusividad parcial o segmentada**, permitiendo a la empresa licenciataria operar en ciertos mercados sin competencia directa de otros licenciarios.

4.1.5. Fuentes de ingresos

El titular de la tecnología genera ingresos mediante regalías y otros esquemas de pago relacionados con la transferencia del software. Entre las principales fuentes de ingresos se encuentran:

- Regalías periódicas basadas en los ingresos generados por la empresa licenciataria a partir de la explotación de la tecnología.
- Cuotas iniciales por el acceso a la licencia, dependiendo del nivel de exclusividad y mercado objetivo.
- Pagos adicionales por servicios de soporte técnico, actualizaciones y mejoras tecnológicas.
- Regalías variables según el volumen de adopción del software en hoteles y otras empresas del sector.

4.1.6. Recursos clave

Para garantizar el éxito del modelo de licenciamiento, el titular de la tecnología debe contar con recursos esenciales que permitan una transferencia efectiva y un control sobre la explotación comercial de la solución. Estos recursos incluyen:

- Propiedad intelectual debidamente registrada y protegida.
- Código fuente y documentación técnica detallada.
- Capacidad de soporte técnico y actualización del software.
- Red de contactos en la industria hotelera y tecnológica.
- Contratos y acuerdos de licenciamiento bien estructurados.
- Estrategias de negociación para atraer empresas licenciatarias.

4.1.7. Actividades clave

Las actividades principales del titular de la tecnología en este modelo incluyen:

- Protección legal y gestión de derechos de propiedad intelectual.
- Búsqueda y negociación con empresas interesadas en adquirir licencias.
- Soporte técnico y asesoramiento para la implementación del software.
- Monitoreo del uso y cumplimiento de los términos del licenciamiento.
- Actualización y mejora continua del software para mantener su competitividad en el mercado.
- Desarrollo de estrategias de marketing para atraer potenciales licenciarios.

4.1.8. Socios clave

Para facilitar la transferencia de la tecnología y garantizar su éxito, el titular puede colaborar con socios estratégicos como:

- Firmas legales especializadas en licenciamiento y propiedad intelectual.
- Empresas de tecnología con experiencia en la comercialización de software.

- Asociaciones hoteleras que promuevan la adopción de soluciones digitales.
- Aceleradoras e incubadoras tecnológicas que faciliten la conexión con potenciales licenciarios.
- Empresas de consultoría en transformación digital para el sector hotelero.

4.1.9. Estructura de costos

Los costos principales para el titular de la tecnología incluyen:

- Protección y mantenimiento de la propiedad intelectual.
- Desarrollo y actualización del software.
- Costos legales asociados con la negociación y formalización de contratos de licenciamiento.
- Estrategias de marketing y promoción de la licencia.
- Soporte técnico y asistencia en la implementación de la tecnología.
- Monitoreo del cumplimiento contractual por parte de los licenciarios.

El modelo de licenciamiento permite al titular de la tecnología enfocarse en la gestión y monetización de la propiedad intelectual, mientras que la empresa licenciaria se encarga de la explotación comercial. A través de un enfoque estratégico en la selección de licenciarios, canales de distribución y estructura de regalías, se maximiza el retorno sobre la inversión en el desarrollo de la tecnología sin la necesidad de asumir directamente los costos y riesgos operativos de su comercialización en el sector hotelero.

4.1.10. Estrategia Comercial

Producto: El proyecto consiste en una solución web para digitalizar y automatizar el proceso de check-in en hoteles. Este sistema permite registrar huéspedes de forma rápida y segura, tanto en línea como fuera de línea, integrando funcionalidades como la verificación de identidad, envío de confirmaciones, selección de habitaciones y generación automática de reportes legales. El producto se destaca por su capacidad de

mejorar la experiencia del huésped, reducir errores operativos y cumplir con normativas locales, como la presentación de reportes obligatorios.

Precio: La estrategia de precios estará basada en un modelo de licenciamiento con un pago inicial por la adquisición de la licencia y regalías periódicas asociadas al uso del sistema. Los costos se ajustarán según el tamaño del hotel y el volumen de huéspedes registrados. Adicionalmente, se ofrecerán servicios premium, como soporte técnico especializado, personalización del software e integración con otros sistemas hoteleros, por tarifas adicionales. Este esquema garantiza tanto la accesibilidad inicial como ingresos recurrentes sostenibles.

Plaza: El sistema será distribuido a través de licenciarios estratégicos, como empresas tecnológicas y operadores turísticos con presencia en el sector hotelero. Los principales mercados objetivo serán hoteles de tamaño medio y grande, así como cadenas hoteleras interesadas en digitalizar sus operaciones. Se fortalecerán los canales de distribución mediante alianzas con asociaciones hoteleras, participación en ferias tecnológicas y promoción en plataformas especializadas del sector.

Promoción: La promoción estará enfocada en destacar los beneficios operativos y la mejora en la experiencia del cliente. Se realizarán campañas digitales en plataformas como LinkedIn y Google Ads, además de utilizar contenido especializado en blogs y portales de turismo y tecnología. Se presentarán estudios de caso, demostraciones en línea y testimonios de clientes para generar confianza y atraer nuevos licenciarios. Asimismo, la participación en ferias y eventos del sector será clave para establecer contactos directos y fortalecer la presencia de la marca.

Con estas estrategias, Medicorp SAI SAS busca posicionar su solución de check-in automatizado como una herramienta indispensable para la modernización de los procesos hoteleros, generando ingresos recurrentes y consolidando su presencia en el mercado internacional.

5. PLAN DE ACCIÓN DE LA TECNOLOGÍA

El plan de acción detalla las actividades, plazos y responsables necesarios para implementar el modelo de licenciamiento de la tecnología a lo largo de un año. Este enfoque está diseñado para garantizar que el titular de la tecnología logre transferirla a una o varias empresas licenciatarias con fines de explotación comercial, maximizando las regalías.

5.1. Fase 1: Preparación y consolidación (Meses 1-3)

El objetivo principal de esta fase es establecer las bases legales, técnicas y comerciales necesarias para la transferencia de la tecnología.

En primer lugar, será fundamental proteger la propiedad intelectual de la tecnología. Esto se llevará a cabo registrando la tecnología a través de patentes, derechos de autor o secretos comerciales en las jurisdicciones clave donde se planea explotar comercialmente. Este proceso debe estar liderado por el equipo legal y concluir durante el primer mes, asegurando certificados que respalden la propiedad.

Posteriormente, será necesario desarrollar la documentación técnica y comercial. Esta actividad incluirá la elaboración de manuales de uso, guías de implementación, demostraciones técnicas y un resumen ejecutivo que explique tanto las funcionalidades de la tecnología como su potencial comercial. El equipo técnico y de marketing liderará esta tarea, finalizándola al término del segundo mes.

Simultáneamente, se definirá la estructura contractual del modelo de licenciamiento. Esto implicará establecer los términos y condiciones, como el tipo de licencia (exclusiva o no exclusiva), la tasa de regalías, los servicios de soporte técnico y las responsabilidades del licenciatario. El equipo legal y comercial trabajará conjuntamente para tener los contratos listos en el segundo mes.

Finalmente, se realizará un análisis de mercado para identificar las empresas que podrían interesarse en licenciar la tecnología. Esta tarea implicará estudiar las necesidades del sector hotelero y tecnológico, priorizando a las empresas con mayor capacidad de explotación. El equipo de investigación deberá completar esta actividad en el tercer mes, entregando una lista priorizada de empresas objetivo.

5.2. Fase 2: Promoción y negociación (Meses 4-7)

Esta fase busca atraer a empresas interesadas en adquirir la licencia y avanzar en la negociación de los primeros acuerdos.

La promoción del modelo de licenciamiento comenzará con el diseño y lanzamiento de una estrategia de marketing. Esta campaña estará enfocada en empresas del sector turístico y tecnológico, utilizando canales como LinkedIn, blogs especializados, sitios web corporativos y publicaciones en medios relevantes. También se considerará el envío de correos personalizados a las empresas identificadas previamente. El equipo de marketing ejecutará esta actividad durante el cuarto mes.

En paralelo, se participará activamente en ferias y eventos clave del sector turístico y tecnológico. Estos eventos serán una oportunidad para presentar la tecnología, generar contactos y calificar posibles licenciatarios. El equipo comercial y técnico representará al titular en estas actividades, que se desarrollarán entre los meses cuarto y sexto.

Una vez identificadas las empresas interesadas, se organizarán reuniones y demostraciones personalizadas. Durante estas sesiones, se presentará el funcionamiento del software, destacando sus ventajas competitivas y el valor que puede ofrecer en el mercado. Esta actividad se llevará a cabo entre los meses quinto y séptimo, liderada por el equipo comercial y técnico.

Finalmente, las negociaciones de los contratos de licenciamiento comenzarán con las empresas interesadas. En esta etapa se definirán los términos específicos, como las regalías, exclusividad y las obligaciones del licenciatario en cuanto a explotación

comercial. El equipo legal y comercial trabajará conjuntamente para cerrar al menos un contrato inicial antes de finalizar el séptimo mes.

5.3. Fase 3: Implementación y seguimiento (Meses 8-12)

Durante la última fase del plan, el objetivo principal será implementar el modelo de licenciamiento y realizar un seguimiento cercano a los acuerdos establecidos.

En primer lugar, el titular de la tecnología brindará soporte técnico a la empresa licenciataria para facilitar la implementación inicial de la solución. Esto incluye transferir la documentación técnica, entrenar a los equipos de la empresa licenciataria y proporcionar asistencia en caso de dificultades durante la puesta en marcha. Esta actividad será liderada por el equipo técnico y estará en curso durante los meses ocho y nueve.

Simultáneamente, se monitoreará el cumplimiento de los contratos de licenciamiento. Esto implica verificar que la empresa licenciataria esté siguiendo los términos acordados, incluyendo el pago de regalías y la correcta explotación de la tecnología. También se revisará el desempeño comercial de la solución, recopilando métricas clave para medir su impacto en el mercado. Este monitoreo será continuo, iniciando en el mes ocho y extendiéndose durante todo el año.

Además, se evaluará la necesidad de mejoras en el software para mantener su competitividad. Esto podría incluir el desarrollo de nuevas funcionalidades o actualizaciones técnicas, en función del feedback recibido por la empresa licenciataria y los usuarios finales. El equipo de desarrollo técnico se encargará de estas mejoras, iniciando su análisis en el mes nueve.

Finalmente, se iniciará una segunda ronda de búsqueda de licenciatarios adicionales. Basándose en las lecciones aprendidas y los resultados obtenidos con el primer licenciatario, se adaptará la estrategia de marketing y negociación para atraer nuevas

empresas interesadas. Este proceso comenzará en el mes diez, liderado por el equipo comercial y de marketing.

5.4. Cronograma Resumido

Tabla 2. Cronograma de actividades

Actividad	Responsable	Mes
Protección de la propiedad intelectual	Equipo legal	1
Creación de documentación técnica y comercial	Equipo técnico y MKT	1-2
Definición de términos de licenciamiento	Equipo legal y comercial	2
Identificación de empresas objetivo	Equipo de investigación	3
Estrategia de marketing para licenciarios	Equipo de marketing	4
Participación en eventos del sector	Equipo comercial y técnico	4-6
Reuniones y demostraciones personalizadas	Equipo comercial y técnico	5-7
Negociación de contratos de licenciamiento	Equipo legal y comercial	6-7
Soporte técnico inicial	Equipo técnico	8-9
Monitoreo de cumplimiento contractual	Equipo legal y comercial	8-12
Desarrollo de mejoras en el software	Equipo técnico	9-12
Segunda ronda de búsqueda de licenciarios	Equipo comercial y MKT	10-12

Fuente: Elaboración propia

Este plan de acción permite al titular de la tecnología establecer una base sólida para la implementación del modelo de licenciamiento, atraer empresas interesadas y garantizar un seguimiento efectivo para maximizar los beneficios de las regalías. El enfoque por fases asegura una progresión estructurada y la adaptación a las condiciones del mercado.

6. CONCLUSIONES

El análisis del modelo de negocio basado en licenciamiento para la transferencia de tecnología ha permitido identificar una estrategia viable para la comercialización y explotación de una solución digital de check-in automatizado en la industria hotelera. La implementación de este modelo permitirá al titular de la tecnología obtener ingresos a través de regalías mientras que una empresa licenciataria se encarga de la explotación y comercialización del software.

El proceso de transferencia requiere una planificación estructurada que garantice la protección de la propiedad intelectual, la preparación de documentación técnica y la identificación de empresas con capacidad de explotación comercial. La selección adecuada de los licenciatarios es clave para asegurar el éxito del modelo, priorizando aquellas organizaciones con experiencia en la comercialización de soluciones digitales para el sector turístico.

El análisis de mercado sugiere que existe una creciente necesidad en la industria hotelera de optimizar los procesos de check-in mediante soluciones tecnológicas que mejoren la experiencia del huésped y reduzcan costos operativos. La propuesta de valor de la tecnología, al permitir la automatización del registro de huéspedes y la integración con otros sistemas de gestión hotelera, responde a una demanda tangible en el sector.

Desde la perspectiva de los canales de comercialización, se ha determinado que el contacto directo con empresas de software y tecnología hotelera, la participación en eventos del sector y la promoción digital son las estrategias más efectivas para atraer empresas licenciatarias. Estas acciones deben complementarse con un proceso de negociación estructurado que establezca términos claros sobre exclusividad, tarifas de regalías y responsabilidades del licenciatario.

El plan de acción desarrollado para la implementación del modelo de negocio se basa en un enfoque gradual, comenzando con la consolidación legal y técnica, seguida por una fase de promoción y negociación, y culminando con la implementación y seguimiento de los contratos de licenciamiento. Este enfoque permite mitigar riesgos y asegurar la estabilidad del proceso de transferencia.

Se identificó que la principal fuente de ingresos del titular de la tecnología proviene de las regalías generadas por la explotación comercial de la solución. Sin embargo, es importante considerar mecanismos adicionales como la venta de servicios de soporte técnico y la posibilidad de desarrollar versiones avanzadas de la plataforma para incrementar la rentabilidad del modelo.

6.1. Matriz DOFA de la Tecnología

El análisis de factores internos y externos a través de la matriz DOFA permite identificar las fortalezas y oportunidades del modelo de negocio, así como los desafíos que deben gestionarse para garantizar su éxito en el mercado.

Debilidades

- Dependencia de la empresa licenciataria para la comercialización efectiva de la tecnología.
- Posible necesidad de adaptar la solución a diferentes regulaciones en mercados internacionales.
- Requerimiento de actualizaciones y mejoras constantes para mantener la competitividad.
- Necesidad de establecer un control riguroso sobre el uso de la tecnología por parte del licenciatario.

Oportunidades

- Crecimiento de la digitalización en la industria hotelera y la necesidad de soluciones automatizadas.
- Expansión a nivel internacional mediante acuerdos de licenciamiento con empresas de software hotelero.
- Integración con nuevas tecnologías como inteligencia artificial y blockchain para fortalecer la propuesta de valor.
- Posibilidad de desarrollar acuerdos estratégicos con asociaciones hoteleras para aumentar la adopción de la solución.

Fortalezas

- Tecnología innovadora que mejora la experiencia del huésped y optimiza la gestión hotelera.
- Modelo de licenciamiento que permite ingresos recurrentes con bajo riesgo operativo.
- Flexibilidad de la solución al operar en modo online y offline, adaptándose a diferentes entornos.
- Capacidad de integración con otros sistemas de gestión hotelera, facilitando su adopción.

Amenazas

- Posible competencia con otras soluciones de check-in digital en el mercado.
- Riesgo de incumplimiento contractual por parte de los licenciarios en cuanto a pagos de regalías.
- Cambios en regulaciones que puedan afectar la viabilidad del software en ciertos mercados.
- Dificultades en la adopción de la tecnología por parte de hoteles con infraestructura tecnológica limitada.

6.2. Recomendaciones

Para garantizar el éxito del modelo de negocio basado en licenciamiento, se recomienda implementar las siguientes estrategias:

Primero, establecer un marco legal sólido que asegure la protección de la propiedad intelectual y defina cláusulas claras en los contratos de licenciamiento. Esto permitirá minimizar riesgos asociados al uso indebido de la tecnología y asegurar el cumplimiento de los términos acordados.

Segundo, priorizar la selección de licenciatarios con experiencia en la comercialización de software hotelero y capacidad operativa para expandir la solución en el mercado. Se debe realizar una evaluación previa de cada empresa interesada para verificar su capacidad de gestión y su alineación con los objetivos del modelo de negocio.

Tercero, desarrollar estrategias de marketing enfocadas en atraer potenciales licenciatarios a través de networking en eventos del sector, alianzas con asociaciones hoteleras y campañas digitales dirigidas a empresas de software turístico. La visibilidad de la tecnología en el mercado será clave para generar interés y cerrar acuerdos de licenciamiento.

Cuarto, implementar un sistema de monitoreo y control sobre la empresa licenciataria para asegurar el cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato. Esto incluye la revisión periódica de los pagos de regalías y la recopilación de datos sobre el desempeño comercial de la solución.

Quinto, evaluar continuamente la competitividad de la tecnología y realizar mejoras en la plataforma en función de las necesidades del mercado y el feedback de los usuarios finales. La capacidad de adaptación a nuevas tendencias tecnológicas garantizará la sostenibilidad del modelo de negocio a largo plazo.

En conclusión, la transferencia de esta tecnología mediante un modelo de licenciamiento representa una oportunidad viable para generar ingresos recurrentes con un riesgo operativo controlado. La clave del éxito radica en una ejecución estratégica del plan de acción, asegurando la protección de la propiedad intelectual, identificando socios adecuados y estableciendo mecanismos de control que garanticen la correcta explotación comercial de la solución.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Deloitte. (2020). 2020 Global technology leadership study.
- IDC. (2021). Worldwide lodging technology transformation report.
- Markets and Markets. (2022). Access control market – Global forecast to 2027.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Statista. (2022). Value of the global hotel management software market.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.

Modelo de Negocio

**DISEÑO Y DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA DIGITAL
INTEGRADA PARA LA GESTIÓN DEL RESTAURANTE DEL HOTEL
CABAÑAS AGUA DULCE SAS**

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO TECNOLÓGICO.....	7
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador	7
1.2. Análisis de coherencia y pertinencia.....	7
1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada.....	7
1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad	8
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA	10
2.1. Escalabilidad hacia nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas.....	10
3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	12
3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables.....	12
3.1.1. Licenciamiento Exclusivo	12
3.1.2. Licenciamiento No Exclusivo.....	13
3.1.3. Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	13
3.1.4. Venta Directa de la Tecnología	14
3.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de los mecanismos	14
3.3. Mecanismo recomendado: Licenciamiento	15
4. MODELO DE NEGOCIO.....	17
4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología Plataforma digital integrada para la gestión del restaurante del Hotel Cabañas Agua Dulce SAS.....	17
4.1.1. Segmentos de clientes.....	18
4.1.2. Propuesta de valor	18

4.1.3.	Canales de distribución.....	18
4.1.4.	Relaciones con clientes	19
4.1.5.	Fuentes de ingresos	19
4.1.6.	Recursos clave	19
4.1.7.	Actividades clave	20
4.1.8.	Socios clave.....	20
4.1.9.	Estructura de costos	20
4.1.10.	Estrategia Comercial	21
5.	PLAN DE ACCIÓN DE LA TECNOLOGIA	23
5.1.	Mes 1-2: Preparación y estructuración legal	23
5.2.	Mes 3-4: Identificación de socios potenciales	23
5.3.	Mes 5-6: Negociación del acuerdo de licenciamiento	24
5.4.	Mes 7-8: Transferencia de la tecnología y formación	24
5.5.	Mes 9-10: Implementación comercial	25
5.6.	Mes 11-12: Monitoreo y evaluación	25
5.7.	Cronograma Resumido	26
5.8.	Recursos necesarios	26
5.9.	Indicadores de éxito	26
6.	CONCLUSIONES	27
6.1.	Matriz DOFA de la Tecnología.....	28
6.2.	Recomendaciones	29
7.	BIBLIOGRAFÍA	31

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico, esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología “PLATAFORMA DIGITAL INTEGRADA PARA LA GESTIÓN DEL RESTAURANTE DEL HOTEL CABAÑAS AGUA DULCE SAS”.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

La empresa Cabañas Agua Dulce, ubicada en la isla de Providencia, busca transformar y modernizar su línea de negocio de restaurante mediante la implementación de una solución tecnológica integrada. Esta solución consiste en desarrollar un software de gestión de restaurantes que permita la digitalización de procesos clave como la toma de pedidos, la gestión de inventarios, el manejo de comandas, la facturación electrónica, y el análisis de datos sobre clientes y operaciones.

La propuesta incluye la adquisición de equipos tecnológicos (tablets, pantallas interactivas y computadoras) y la capacitación del personal, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, minimizar errores, y mejorar la experiencia del cliente. Con esta innovación, la empresa podrá optimizar sus recursos, adaptarse a las demandas del mercado turístico actual, y posicionarse de manera más competitiva en el sector gastronómico, contribuyendo además al fortalecimiento de la oferta turística del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

Problema central:

La necesidad identificada en la empresa Cabañas Agua Dulce es la modernización de sus procesos operativos en el restaurante. Actualmente, las actividades claves se realizan de manera manual, lo que genera ineficiencias como tiempos de espera prolongados, errores en pedidos y dificultades para gestionar inventarios, contabilidad y facturación. Estas limitaciones afectan la satisfacción del cliente, incrementan los costos operativos y reducen la capacidad competitiva del negocio.

La solución propuesta, que incluye la sistematización y digitalización del restaurante mediante un software integral, responde de manera directa a esta problemática. La implementación de tecnología permitirá automatizar los procesos críticos, mejorando la eficiencia interna, reduciendo errores operativos y agilizando los tiempos de atención. Asimismo, se mejorará la gestión de inventarios, lo que permitirá evitar excesos o faltantes de productos, optimizando el uso de recursos en una región donde los costos de insumos son elevados.

Este enfoque es coherente con la necesidad identificada, ya que soluciona los problemas más relevantes al proponer herramientas digitales que impactarán de forma inmediata en los aspectos que más afectan al negocio, garantizando un mejor flujo de trabajo y una experiencia de cliente optimizada.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

En el contexto actual, donde la tecnología se ha vuelto un factor clave para la competitividad en el sector turístico y gastronómico, la propuesta es altamente pertinente. Los consumidores modernos demandan experiencias personalizadas, rapidez en el servicio y acceso a herramientas digitales que faciliten la interacción con los negocios. La ausencia de estas soluciones limita la capacidad del restaurante para atraer y retener clientes, lo que afecta su posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo.

La innovación planteada no solo mejora los procesos internos, sino que también permite la recolección de datos estratégicos sobre los clientes, lo que facilita la implementación de estrategias personalizadas de marketing y fidelización. Además, el acceso a herramientas digitales como menús interactivos y sistemas de reservas en línea mejora la percepción de modernidad y profesionalismo del negocio.

En términos de competitividad, la digitalización reducirá los tiempos de espera, minimizará errores y optimizará los recursos, lo que se traducirá en una mayor satisfacción del cliente. Esto posicionará al restaurante como una opción destacada en el destino turístico, contribuyendo al desarrollo del sector de alimentos y bebidas en la isla de Providencia. Por lo tanto, la propuesta es pertinente en su contexto, ya que



responde a las exigencias del mercado y genera ventajas competitivas a través de la innovación.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

El potencial innovador de esta solución radica en la transformación digital del modelo operativo del restaurante, a través de un sistema de gestión integral. La innovación no se limita solo a la automatización de procesos, sino que incorpora varias tecnologías avanzadas que generan un valor diferencial. Entre estas se encuentra el uso de analítica de datos para gestionar inventarios, proyectar la demanda de insumos y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

Además, la digitalización de la experiencia del cliente mediante menús interactivos, notificaciones en tiempo real sobre el estado de los pedidos y sistemas de reservas en línea mejora la personalización y calidad del servicio. Esto refleja un enfoque centrado en la experiencia del usuario, lo que representa una tendencia innovadora en la industria.

Otro componente de la innovación es la integración de procesos contables, facturación electrónica y gestión documental en una única plataforma. Este enfoque permite un control preciso de las operaciones, evitando duplicidad de tareas y reduciendo el margen de error, lo cual es un avance importante en términos de eficiencia operativa. En conjunto, estas características permiten que el restaurante no solo mejore su competitividad local, sino que también se alinee con las mejores prácticas tecnológicas globales.

2.1. Escalabilidad hacia nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas

La tecnología propuesta tiene un alto potencial de escalabilidad, tanto en el negocio actual como hacia otras aplicaciones avanzadas. El desarrollo de un software modular permite que, a futuro, se puedan añadir nuevas funcionalidades según las necesidades del negocio o del mercado. Por ejemplo, es posible integrar herramientas de inteligencia artificial para mejorar la predicción de la demanda, identificar patrones de consumo y personalizar ofertas a los clientes de manera automatizada.

La solución también puede ampliarse hacia tecnologías emergentes como el uso de dispositivos IoT (Internet de las cosas). Sensores conectados podrían optimizar el monitoreo de inventarios en tiempo real, controlando el almacenamiento de alimentos para reducir desperdicios y mejorar la sostenibilidad. Del mismo modo, la inclusión de asistentes virtuales o chatbots podría mejorar la comunicación con los clientes a través de aplicaciones móviles o páginas web, ofreciendo atención constante y personalizada.

En términos de aplicaciones avanzadas para la comercialización, la plataforma digital podría expandirse mediante estrategias de marketing automatizadas basadas en datos. La creación de perfiles de clientes permitirá identificar preferencias, mejorar la segmentación de mercado y diseñar campañas promocionales más efectivas. Adicionalmente, la solución podría comercializarse en otros negocios similares, como hoteles, bares o cadenas de restaurantes, adaptando sus componentes tecnológicos a distintos modelos operativos.

Finalmente, la escalabilidad internacional también es viable. En el sector turístico global, la posibilidad de implementar soluciones digitales estandarizadas que se adapten a distintos entornos culturales y operativos podría ser un factor clave para su comercialización en diferentes mercados. Este enfoque contribuye al desarrollo de una solución tecnológica con capacidad de evolución constante, permitiendo que la empresa mantenga una ventaja competitiva en un entorno en constante transformación.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

Existen varios mecanismos de transferencia tecnológica que podrían aplicarse para esta tecnología de gestión integral para restaurantes. Cada uno tiene características que determinan su viabilidad según las metas estratégicas de comercialización. A continuación, se analizan los principales mecanismos de transferencia tecnológica, destacando sus ventajas, desventajas y el potencial impacto en la expansión y explotación de la tecnología del Hotel Cabañas Agua Dulce SAS.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

3.1.1. Licenciamiento Exclusivo

Este mecanismo implica conceder a una empresa o entidad la explotación exclusiva de la tecnología en un mercado específico a cambio de una tasa de regalías. Bajo este modelo, la empresa receptora adquiere los derechos exclusivos para comercializar, implementar y gestionar la tecnología, lo que fomenta una relación de colaboración a largo plazo.

Ventajas:

- Permite obtener ingresos recurrentes mediante regalías, reduciendo la necesidad de inversión propia en expansión.
- Proporciona a la empresa receptora incentivos fuertes para desarrollar y expandir la tecnología, ya que cuenta con exclusividad.
- Protege los derechos del titular original de la tecnología mediante contratos que regulan el uso adecuado y las condiciones de explotación.

Desventajas:

- Dependencia de una única empresa o entidad para la expansión y comercialización.

- Riesgo de incumplimiento de los términos del contrato o falta de compromiso con la innovación continua.

3.1.2. Licenciamiento No Exclusivo

En este modelo, se otorgan múltiples licencias a distintas empresas, permitiendo que más actores puedan explotar la tecnología. A diferencia del licenciamiento exclusivo, este mecanismo ofrece flexibilidad para que la tecnología se expanda a través de varios canales de negocio.

Ventajas:

- Aumenta el alcance de la tecnología, con más empresas aplicándola en diferentes regiones o sectores.
- Reduce el riesgo de dependencia de un solo socio comercial.
- Posibilidad de generar mayores ingresos si se otorgan múltiples licencias.

Desventajas:

- Menor control sobre la estandarización y calidad del uso de la tecnología.
- Incremento de la competencia entre licenciatarios puede reducir los incentivos para invertir en mejoras.

3.1.3. Alianzas Estratégicas o Joint Ventures

Este mecanismo consiste en la formación de asociaciones entre la empresa titular de la tecnología y otros socios comerciales para desarrollar conjuntamente aplicaciones avanzadas o mercados específicos.

Ventajas:

- Posibilidad de compartir recursos, conocimientos y riesgos.
- Acceso a nuevos mercados y tecnologías complementarias.
- Desarrollo acelerado de nuevas funcionalidades o mejoras tecnológicas.

Desventajas:

- Complejidad en la gestión de la relación entre socios.
- Posible pérdida parcial de control sobre la tecnología y los ingresos generados.

3.1.4. Venta Directa de la Tecnología

Implica la transferencia total de los derechos de la tecnología a otra empresa mediante un pago único.

Ventajas:

- Obtención inmediata de capital.
- Eliminación de los costos asociados a la gestión y mantenimiento de la tecnología.

Desventajas:

- Pérdida total de control sobre la tecnología.
- No se generan ingresos a largo plazo.

3.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de los mecanismos

Para evaluar los mecanismos de transferencia tecnológica, se han definido cuatro criterios clave que influyen en la decisión: ingresos recurrentes, control sobre la tecnología, alcance de mercado **y** complejidad.

Cada criterio se puntúa de 1 a 5, donde:

- 1 indica un desempeño bajo o poco favorable.
 - 5 representa el desempeño más alto o deseable en ese criterio.
- Un resultado alto en ingresos recurrentes y control sobre la tecnología es preferible, mientras que una complejidad alta puede ser negativa.

Tabla 1. Criterios de evaluación

Mecanismo	Ingresos Recurrentes	Control sobre Tecnología	Alcance de Mercado	Complejidad	Total
Licenciamiento exclusivo	4	4	3	3	14
Licenciamiento no exclusivo	5	3	5	4	17
Alianzas estratégicas	3	3	4	5	15
Venta directa	1	1	2	2	6

Fuente: elaboración propia

3.3. Mecanismo recomendado: Licenciamiento

El licenciamiento no exclusivo obtiene el mayor puntaje, principalmente por su capacidad de expansión en el mercado. Sin embargo, este modelo presenta el riesgo de menor control y alta competencia interna entre licenciatarios, lo que puede afectar la percepción del producto.

El licenciamiento exclusivo, con un puntaje de 14, ofrece un equilibrio más estable entre ingresos, control y complejidad. Al garantizar exclusividad, este mecanismo se ajusta mejor a una estrategia de innovación controlada y a largo plazo, manteniendo una relación estrecha con el licenciatario. Este enfoque es adecuado si se busca mantener estándares de calidad y un enfoque estratégico de crecimiento.

Por otro lado, los modelos de alianzas estratégicas y venta directa presentan menor viabilidad, ya que uno incrementa la complejidad de gestión y el otro sacrifica ingresos a largo plazo y control.

Con base en este análisis, se recomienda proceder con el modelo de licenciamiento exclusivo, ya que combina sostenibilidad económica, control operativo y oportunidad de innovación constante.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciatarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciatario.

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología Plataforma digital integrada para la gestión del restaurante del Hotel Cabañas Agua Dulce SAS

El modelo Business Model Canvas estructura la estrategia de transferencia de tecnología mediante licenciamiento, considerando que el titular de la tecnología busca una empresa que adquiera la licencia para explotar comercialmente la solución. En este modelo, el titular obtiene ingresos principalmente a través de regalías, mientras que la empresa licenciataria se encarga de la comercialización y monetización de la tecnología en el mercado hotelero.

4.1.1. Segmentos de clientes

El segmento de clientes está compuesto por empresas especializadas en desarrollo y comercialización de soluciones tecnológicas para la gestión de negocios del sector gastronómico, hotelero y turístico. Estas empresas buscan ampliar su portafolio mediante la adquisición de licencias exclusivas que les permitan explotar y desarrollar innovaciones tecnológicas de manera controlada.

Los posibles clientes incluyen empresas como **NCR Corporation**, **Oracle Hospitality**, **Lightspeed**, y **Square Inc.**, quienes operan en mercados globales ofreciendo software para la gestión de inventarios, pedidos y facturación. También es relevante considerar integradores locales de tecnología en mercados emergentes, como **Soft Restaurant** en América Latina.

4.1.2. Propuesta de valor

La tecnología ofrece una solución integral que permite la digitalización y automatización de los procesos operativos de restaurantes, mejorando la eficiencia, reduciendo errores, optimizando inventarios y personalizando la experiencia del cliente.

La propuesta de valor para el licenciatario radica en obtener derechos exclusivos de comercialización, lo que les otorga una ventaja competitiva. A través de esta exclusividad, pueden consolidar su posición en el mercado y mejorar sus ingresos con una solución diferenciada.

4.1.3. Canales de distribución

Los canales de distribución incluyen negociaciones directas con empresas interesadas, participación en eventos de tecnología y ferias comerciales (por ejemplo, **The Restaurant & Bar Tech Live** en Londres o **Hospitality Technology Expo**). También se puede utilizar una estrategia de marketing digital enfocada en contenido especializado, publicitando en revistas de tecnología empresarial como **TechCrunch** o **Forbes Tech**.

Adicionalmente, es clave mantener presencia en plataformas de licenciamiento de software, como **IP Nexus** o **Tech Transfer Central**.

4.1.4. Relaciones con clientes

Las relaciones con los licenciatarios deben basarse en acuerdos formales de colaboración, regulados mediante contratos de licencia exclusiva. Estos acuerdos incluirán cláusulas de protección de propiedad intelectual, desarrollo conjunto de mejoras, soporte técnico y servicios post-venta.

Es fundamental ofrecer atención personalizada, asesoría técnica y formación para garantizar el éxito en la explotación de la tecnología. Las reuniones periódicas de revisión de resultados también fortalecerán la relación con el cliente.

4.1.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos provienen principalmente de la tasa de regalía establecida en el contrato de licencia exclusiva. Esta tasa podría oscilar entre el 5 % y el 10 % de los ingresos generados por la explotación comercial de la tecnología, dependiendo del volumen de ventas y la amplitud de mercados cubiertos.

También se pueden generar ingresos adicionales a través de la prestación de servicios de consultoría, soporte técnico especializado y actualizaciones del software.

4.1.6. Recursos clave

Los recursos clave incluyen la tecnología en sí misma, la infraestructura tecnológica para su desarrollo y mantenimiento, así como los equipos de investigación y desarrollo (I+D). Es esencial contar con especialistas en programación, análisis de datos y gestión de proyectos tecnológicos.

Las asociaciones con proveedores tecnológicos confiables, como **Dell Technologies** para equipos de hardware y servicios en la nube con **Amazon Web Services (AWS)** o

Microsoft Azure, son estrategias para garantizar el funcionamiento óptimo del software.

4.1.7. Actividades clave

Las actividades clave incluyen el desarrollo continuo de la plataforma tecnológica, el mantenimiento de la propiedad intelectual (patentes, registros de software), y el establecimiento de relaciones comerciales con empresas potenciales para licenciamiento.

Adicionalmente, es necesario realizar investigaciones de mercado para identificar nuevas tendencias en el sector de restaurantes y mejoras tecnológicas, así como campañas de marketing para atraer licenciarios.

4.1.8. Socios clave

Los socios clave incluyen empresas de tecnología y hardware, proveedores de servicios en la nube, expertos legales en propiedad intelectual, y consultoras especializadas en transferencia de tecnología.

Ejemplos de socios estratégicos podrían ser **AWS** para infraestructura en la nube, **Accenture** para servicios de consultoría tecnológica, y **WIPO (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual)** para asesoría en licenciamiento internacional.

4.1.9. Estructura de costos

Los costos principales están asociados al desarrollo y mantenimiento del software, protección de propiedad intelectual (patentes, derechos de autor), gastos legales para la redacción de contratos de licenciamiento, y costos de marketing.

Otros gastos incluyen la adquisición de hardware, costos de personal técnico, y costos de operación de servicios en la nube. Dependiendo de la infraestructura tecnológica, los costos podrían estimarse entre \$50,000 y \$100,000 anuales para mantener una solución escalable y segura.

El modelo de licenciamiento permite al titular de la tecnología enfocarse en la gestión y monetización de la propiedad intelectual, mientras que la empresa licenciataria se encarga de la explotación comercial. A través de un enfoque estratégico en la selección de licenciatarios, canales de distribución y estructura de regalías, se maximiza el retorno sobre la inversión en el desarrollo de la tecnología sin la necesidad de asumir directamente los costos y riesgos operativos de su comercialización en el sector hotelero.

4.1.10. Estrategia Comercial

Producto: El proyecto propone una solución tecnológica integral para la gestión del restaurante del hotel Cabañas Agua Dulce, que incluye un software para la digitalización de procesos operativos clave. Esta herramienta permitirá automatizar la toma de pedidos, la gestión de inventarios, la facturación electrónica y la recopilación de datos sobre los clientes. Además, incorpora funcionalidades avanzadas, como menús interactivos y sistemas de reservas en línea, mejorando así tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente.

Precio: La estrategia de precios se basará en un modelo de licenciamiento exclusivo con un pago inicial y regalías periódicas asociadas al uso del sistema. Los costos estarán ajustados al volumen de transacciones y al nivel de personalización del software. Adicionalmente, se ofrecerán servicios complementarios, como soporte técnico especializado, mantenimiento continuo y actualizaciones tecnológicas, que generarán ingresos adicionales. Esta estructura permite asegurar ingresos recurrentes mientras el cliente accede a una solución escalable.

Plaza: La distribución del software se llevará a cabo mediante licenciatarios estratégicos especializados en tecnología para el sector turístico y gastronómico. Los mercados prioritarios incluirán restaurantes, hoteles y otros negocios de alimentos y bebidas en regiones turísticas de alto flujo, como Providencia. Además, se utilizarán plataformas de marketing digital, ferias comerciales y asociaciones con redes de proveedores tecnológicos para expandir la presencia del producto.

Promoción: La promoción estará enfocada en mostrar los beneficios operativos de la solución mediante demostraciones en línea, estudios de caso y testimonios de clientes. Se realizarán campañas en redes sociales y en portales especializados del sector turístico, como revistas de innovación tecnológica. La participación en eventos del sector también será fundamental para captar nuevos clientes y socios comerciales, así como para fortalecer la visibilidad del proyecto en mercados locales e internacionales.

Con estas estrategias, el proyecto de Cabañas Agua Dulce busca consolidar su propuesta tecnológica como una herramienta moderna y eficiente para la gestión de restaurantes en destinos turísticos, generando ingresos sostenibles y mejorando la competitividad del negocio en un entorno cada vez más digitalizado.

5. PLAN DE ACCIÓN DE LA TECNOLOGIA

El plan de acción detalla las actividades, plazos y responsables necesarios para implementar el modelo de licenciamiento de la tecnología a lo largo de un año y tiene como objetivo implementar el modelo de negocios basado en un acuerdo de licenciamiento exclusivo para la explotación de la tecnología de gestión de restaurantes, generando ingresos a través de regalías y consolidando relaciones estratégicas con el licenciatario.

5.1. Mes 1-2: Preparación y estructuración legal

Actividades:

- Redacción del contrato de licencia exclusiva, incluyendo cláusulas de regalías, derechos de explotación, y obligaciones de ambas partes.
- Registro de la propiedad intelectual (patente o derechos de autor) para proteger la tecnología desarrollada.
- Búsqueda de asesoría legal especializada en licenciamiento internacional.

Responsables: Equipo legal, asesor en propiedad intelectual.

Indicadores: Contrato redactado y validado, propiedad intelectual registrada.

Resultado esperado: Disponibilidad de los documentos legales necesarios para negociar con empresas interesadas.

5.2. Mes 3-4: Identificación de socios potenciales

Actividades:

- Elaboración de un perfil del cliente ideal (empresas de tecnología en el sector turístico y gastronómico).
- Realización de investigaciones de mercado para identificar empresas objetivo, tales como NCR Corporation, Lightspeed, y Oracle Hospitality.
- Contacto inicial con posibles licenciatarios para presentar la propuesta tecnológica.

Responsables: Equipo comercial, analistas de mercado.

Indicadores: Listado de al menos 10 empresas potenciales contactadas.

Resultado esperado: Interés inicial por parte de al menos 2 o 3 empresas.

5.3. Mes 5-6: Negociación del acuerdo de licenciamiento

Actividades:

- Presentación técnica y comercial de la tecnología, destacando la exclusividad del acuerdo.
- Negociación de términos clave como tasa de regalía, período de exclusividad, soporte técnico, y derechos de mejora tecnológica.
- Firma del contrato con la empresa seleccionada como licenciataria.

Responsables: Equipo comercial, representantes legales.

Indicadores: Firma de un acuerdo de licenciamiento.

Resultado esperado: Acuerdo firmado que garantice los derechos de exclusividad para el socio.

5.4. Mes 7-8: Transferencia de la tecnología y formación

Actividades:

- Capacitación técnica al licenciatario sobre el funcionamiento del software y sus componentes.
- Entrega formal del sistema, documentación técnica, y manuales de operación.
- Implementación inicial del sistema en los entornos operativos del licenciatario.

Responsables: Equipo de desarrollo, soporte técnico.

Indicadores: Capacitación completada, sistema instalado y operativo.

Resultado esperado: Transferencia completa de la tecnología al licenciatario.

5.5. Mes 9-10: Implementación comercial

Actividades:

- Soporte técnico para el despliegue comercial inicial de la tecnología en los clientes finales del licenciatario.
- Supervisión de las primeras etapas de uso para asegurar la correcta implementación.
- Recopilación de datos sobre el rendimiento del sistema y la satisfacción de los clientes finales.

Responsables: Soporte técnico, equipo comercial del licenciatario.

Indicadores: Al menos 3 implementaciones exitosas del sistema en clientes finales.

Resultado esperado: Uso efectivo del software en varios restaurantes, con datos de operación recolectados.

5.6. Mes 11-12: Monitoreo y evaluación

Actividades:

- Revisión del cumplimiento de los términos del acuerdo, incluyendo la tasa de regalías.
- Evaluación del rendimiento del software, identificación de posibles mejoras o actualizaciones.
- Reunión estratégica con el licenciatario para definir próximas acciones de desarrollo y expansión.

Responsables: Representantes del licenciante y del licenciatario.

Indicadores: Informe de evaluación del rendimiento, recomendaciones de mejora.

Resultado esperado: Estabilidad operativa del modelo de negocios y plan de mejora continua definido.

5.7. Cronograma Resumido

Tabla 2. Cronograma de actividades

Mes	Actividad
1-2	Preparación legal y registro de propiedad intelectual
3-4	Identificación de licenciarios potenciales
5-6	Negociación y firma del acuerdo de licencia
7-8	Transferencia de tecnología y formación
9-10	Implementación comercial
11-12	Monitoreo y evaluación del modelo

Fuente: Elaboración propia

5.8. Recursos necesarios

- **Humanos:** Equipo legal, comercial, técnico y de soporte.
- **Tecnológicos:** Infraestructura para soporte técnico remoto, software de gestión.
- **Económicos:** Presupuesto para asesoría legal, viajes, marketing, y soporte.

5.9. Indicadores de éxito

- Contrato de licencia firmado con una empresa relevante.
- Al menos 3 implementaciones exitosas del sistema en clientes finales.
- Generación de regalías durante el primer año.

Este plan permitirá una implementación estructurada del modelo de negocio, maximizando el potencial de ingresos y relaciones estratégicas con un licenciario exclusivo.

6. CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis para el modelo de negocio se puede concluir:

- El modelo de negocio basado en licenciamiento exclusivo para la explotación de la tecnología de gestión de restaurantes es una estrategia viable y efectiva. Este enfoque permite al titular de la tecnología obtener ingresos recurrentes a través de una tasa de regalía, al tiempo que otorga al licenciataria la exclusividad en el mercado, lo que fortalece su competitividad.
- La solución tecnológica tiene un potencial innovador significativo, ya que integra la automatización de procesos operativos, la gestión inteligente de inventarios y una experiencia personalizada para los clientes. Además, su capacidad para escalar hacia nuevas aplicaciones avanzadas, como la analítica predictiva e IoT, ofrece oportunidades para la evolución continua del sistema.
- El análisis de los mecanismos de transferencia tecnológica evidenció que el licenciamiento exclusivo es el más adecuado para este caso, al equilibrar ingresos, control sobre la tecnología y complejidad operativa. Este modelo proporciona incentivos al licenciataria para desarrollar y mejorar continuamente la tecnología.
- La ejecución del plan de acción en un período de 12 meses permitirá estructurar legalmente el acuerdo, identificar socios estratégicos, realizar la transferencia de tecnología, e implementar la solución de manera exitosa en varios clientes finales. Esto sentará las bases para un crecimiento sostenible del negocio.
- Los beneficios esperados no solo afectan positivamente a la empresa desarrolladora, sino que también aportan valor al sector turístico y gastronómico, promoviendo la modernización tecnológica en entornos competitivos y mejorando la satisfacción de los consumidores.

6.1. Matriz DOFA de la Tecnología

El análisis de factores internos y externos a través de la matriz DOFA permite identificar las fortalezas y oportunidades del modelo de negocio, así como los desafíos que deben gestionarse para garantizar su éxito en el mercado.

Tabla 3. Matriz DOFA

Aspectos	Fortalezas	Oportunidades
Internos	- Solución integral que automatiza procesos operativos críticos (pedidos, inventarios, facturación).	- Crecimiento en el uso de tecnologías digitales en el sector turístico y gastronómico.
	- Mejora de la eficiencia operativa, reducción de errores y personalización de la experiencia del cliente.	- Mayor demanda de herramientas digitales debido a cambios en las expectativas de los consumidores.
	- Potencial escalabilidad e integración con tecnologías avanzadas como IoT, inteligencia artificial y analítica.	- Oportunidad de expansión internacional en mercados emergentes con baja adopción tecnológica.
	- Capacidad para generar ingresos recurrentes a través del modelo de licenciamiento.	- Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas líderes para mejorar la distribución y promoción.
Externos	Debilidades	Amenazas
	- Dependencia inicial de un socio licenciatario exclusivo para la comercialización.	- Alta competencia en el sector de soluciones tecnológicas para la gestión de negocios de restauración.

Aspectos	Fortalezas	Oportunidades
	- Necesidad de formación del personal y soporte técnico constante para la adopción efectiva.	- Posibilidad de cambios rápidos en la tecnología, lo que puede requerir constantes actualizaciones.
	- Costos iniciales asociados a la protección de propiedad intelectual y asesoría legal.	- Barreras legales y regulatorias en algunos países para la transferencia de tecnología.
	- Falta de presencia consolidada en el mercado global al inicio.	- Riesgo de incumplimiento de términos por parte del licenciatario (uso indebido o incumplimiento del acuerdo).

Fuente: elaboración propia

Esta matriz DOFA permite visualizar los elementos estratégicos internos y externos que afectan la implementación y expansión de la tecnología, ayudando a enfocar esfuerzos en maximizar las fortalezas y oportunidades, así como a mitigar debilidades y amenazas.

6.2. Recomendaciones

Para garantizar el éxito del modelo de negocio basado en licenciamiento, se recomienda implementar las siguientes estrategias:

- Formalizar desde el inicio la protección de la propiedad intelectual del software desarrollado, asegurando su resguardo legal en todos los mercados donde se planea operar.
- Establecer una estrategia de selección rigurosa para el licenciatario, priorizando empresas con experiencia en el desarrollo y comercialización de soluciones tecnológicas en el sector de la hospitalidad. Es importante negociar cláusulas que garanticen el compromiso con la promoción y expansión de la tecnología.

- Implementar un plan de seguimiento continuo después de la transferencia de tecnología. Este plan debe incluir la evaluación de indicadores de rendimiento, monitoreo del cumplimiento del acuerdo de licenciamiento y reuniones periódicas para ajustar estrategias.
- Desarrollar estrategias de marketing enfocadas en ferias, publicaciones especializadas y plataformas digitales de transferencia tecnológica para captar la atención de posibles socios comerciales interesados en la tecnología.
- Promover una colaboración activa con el licenciatario en la innovación y mejora del sistema. Esto incluye el análisis constante de nuevas tecnologías emergentes que puedan integrarse a la solución, asegurando su relevancia y competitividad en el largo plazo.
- Prever recursos adecuados para soporte técnico, formación del licenciatario y la creación de documentación técnica detallada, garantizando una transferencia de conocimiento efectiva y sostenible.

Siguiendo estas recomendaciones, el modelo de negocio tendrá mayores posibilidades de éxito, maximizando tanto los beneficios económicos como el impacto estratégico en el mercado objetivo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Deloitte. (2020). 2020 Global technology leadership study.
- IDC. (2021). Worldwide lodging technology transformation report.
- Markets and Markets. (2022). Access control market – Global forecast to 2027.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Statista. (2022). Value of the global hotel management software market.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.

Modelo de Negocio

**DOTACIÓN DE MEDIOS AUDIOVISUALES PARA LA PROMOCIÓN DE
LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE PROVIDENCIA
EN EL HOTEL POSADA ENILDA**

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO TECNOLÓGICO.....	7
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador	7
1.2. Análisis de coherencia y pertinencia.....	7
1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada.....	7
1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad	8
1.3. Ventajas de la solución	9
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA	11
2.1. Potencial innovador	11
2.2. Escalabilidad de la tecnología.....	13
3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	15
3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables.....	15
3.1.1. Licenciamiento.....	15
3.1.2. Franquicia	15
3.1.3. Consultorías de proyectos	15
3.1.4. Plataformas de colaboración y alianzas estratégicas	16
3.1.5. Modelos de suscripción y membresías	16
3.1.6. Publicidad y marketing de afiliados.....	16
3.1.7. Productos digitales y merchandising	16
3.1.8. Datos y Análisis de Mercado:	16
3.1.9. Crowdfunding.....	17
3.2. Análisis cualitativo.....	17

3.3.	Análisis cuantitativo: criterios de evaluación	22
3.4.	Recomendación: Licenciamiento	23
4.	MODELO DE NEGOCIO.....	25
4.3.	Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de implementación de una página web para promocionar el turismo en San Andrés de la Posada Enilda	25
4.3.1.	Segmento de clientes	26
4.3.2.	Propuesta de valor	26
4.3.3.	Relación con los clientes	27
4.3.4.	Canales.....	28
4.3.5.	Fuentes de ingresos	30
4.3.6.	Recursos claves	31
4.3.7.	Actividades claves	32
4.3.8.	Socios claves.....	33
4.3.9.	Estructura de costos	34
4.3.10.	Estrategia Comercial	35
5.	PLAN DE ACCIÓN	37
5.1.	Fase 1: Desarrollo y Preparación de la Plataforma (Meses 1-3).....	37
5.2.	Fase 2: Captación y Formación de Licenciarios (Meses 4-6)	38
5.3.	Fase 3: Lanzamiento Oficial y Expansión del Alcance (Meses 7-9).....	38
5.4.	Fase 4: Consolidación y Expansión (Meses 10-12)	39
5.5.	Indicadores Clave de Éxito (KPIs)	40
6.	CONCLUSIONES	41
6.1.	Análisis DOFA.....	42
7.	BIBLIOGRAFÍA	44

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico, esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología “DOTACIÓN DE MEDIOS AUDIOVISUALES (PÁGINA WEB) PARA LA PROMOCIÓN DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE PROVIDENCIA EN EL HOTEL POSADA ENILDA”

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

El diseño y desarrollo de una página web para promocionar el turismo en la isla de San Andrés es una herramienta clave para destacar su riqueza cultural, natural y gastronómica ante un público global. Esta plataforma servirá como un canal informativo y visual que permitirá a turistas potenciales descubrir las playas paradisíacas, la cultura local, el dialecto Creole, la oferta hotelera, y las actividades recreativas que hacen de San Andrés un destino único en el Caribe. Además, cubrirá la necesidad de centralizar y digitalizar la promoción turística, facilitando el acceso a información clara y atractiva, reservas de servicios, e itinerarios personalizados. Esto responde a la demanda creciente de los viajeros modernos, que buscan experiencias auténticas y planificadas de manera eficiente desde cualquier lugar del mundo.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La idea de diseñar una página web para promocionar el turismo en la isla de San Andrés tiene una fuerte coherencia con el problema que busca solucionar: la falta de una plataforma centralizada y moderna que destaque de manera efectiva las riquezas culturales, naturales y turísticas de la isla. Actualmente, uno de los principales desafíos que enfrentan los destinos turísticos es captar la atención de un público global cada vez más digital, que prioriza experiencias planificadas de forma eficiente, accesible y personalizada. Sin una presencia en línea sólida y bien estructurada, San Andrés corre el riesgo de perder competitividad frente a otros destinos del Caribe que ya han adoptado estrategias digitales efectivas.

La página web aborda directamente esta necesidad al ofrecer una solución integral que conecta a los turistas con la oferta única de San Andrés. A través de la plataforma, se busca visibilizar no solo las playas y paisajes naturales, sino también aspectos culturales distintivos, como el dialecto Creole, la gastronomía local y las tradiciones autóctonas. Esto es crucial para atraer a viajeros interesados en experiencias auténticas, lo que a su

vez contribuye a reforzar la identidad cultural de la isla y posicionarla como un destino único en el mercado turístico.

Además, la plataforma resuelve problemas de fragmentación de la información, ya que permite centralizar datos clave sobre servicios turísticos, actividades, alojamiento y eventos. Esto no solo facilita la planificación del viaje para los turistas, sino que también brinda una oportunidad para que los negocios locales —como hoteles, restaurantes y operadores turísticos— amplíen su alcance y optimicen sus oportunidades de negocio. En esencia, la página web actúa como un puente entre la rica oferta turística de San Andrés y las expectativas del viajero moderno, garantizando una solución efectiva y sostenible al problema de promoción y acceso a la información.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

El diseño y desarrollo de una página web para promocionar el turismo en la isla de San Andrés es una estrategia clave en el contexto actual de innovación y competitividad. En primer lugar, una página web bien estructurada y funcional permite que los turistas potenciales accedan de manera rápida y eficiente a información relevante sobre los atractivos turísticos, actividades, servicios, infraestructura, y cultura local. Esta facilidad de acceso, además de ofrecer un diseño atractivo y adaptado a dispositivos móviles, es esencial para captar la atención de un público global cada vez más acostumbrado a planificar y reservar sus viajes a través de internet.

En el contexto de innovación, una página web puede integrar tecnologías avanzadas, como la realidad aumentada o los recorridos virtuales, que brindan a los usuarios una experiencia inmersiva antes de su llegada a la isla. Esto no solo mejora la percepción del destino, sino que también crea un valor añadido para los turistas, ofreciéndoles una visión más interactiva y completa del lugar. Además, una plataforma web puede incorporar funcionalidades como recomendaciones personalizadas, integrando datos de comportamiento y preferencias del usuario, lo que potencia la experiencia del visitante y fomenta la competitividad frente a otros destinos turísticos.

Desde el punto de vista de la competitividad, tener una presencia online efectiva es crucial para que la isla de San Andrés se posicione de manera destacada en el mercado turístico global. Una página web bien optimizada para motores de búsqueda (SEO) y redes sociales aumenta la visibilidad del destino y atrae a turistas de diversas partes del mundo. A través de estrategias de marketing digital, como campañas publicitarias, contenido interactivo y reseñas de viajeros previos, la página web puede establecer a San Andrés como un destino turístico preferido. La capacidad de adaptarse a las tendencias digitales emergentes, como el uso de inteligencia artificial para mejorar la personalización o el comercio electrónico para facilitar reservas, también posiciona a la isla en la vanguardia de la innovación en la industria turística.

El diseño y desarrollo de una página web no solo facilita la promoción de San Andrés, sino que, en un mundo cada vez más digitalizado, se convierte en una herramienta indispensable para fortalecer su competitividad en el ámbito turístico, permitiéndole destacar frente a otros destinos y ofrecer a los visitantes una experiencia única e innovadora.

1.3. Ventajas de la solución

Las ventajas de la solución son:

1. Mayor visibilidad global: La página web permite que San Andrés sea accesible a turistas de todo el mundo, aumentando su presencia en el mercado internacional.
2. Accesibilidad 24/7: Los potenciales visitantes pueden acceder a la información en cualquier momento, independientemente de la ubicación o la zona horaria, facilitando la planificación del viaje.
3. Promoción interactiva: Herramientas como recorridos virtuales, videos 360° y contenido multimedia mejoran la experiencia del usuario, incentivando a los turistas a visitar el destino.
4. Optimización para dispositivos móviles: Asegura que los usuarios puedan consultar información y hacer reservas de manera cómoda desde sus teléfonos o tablets.

5. Mejora de la competitividad: Una página web bien posicionada en motores de búsqueda (SEO) permite que la isla se destaque frente a otros destinos turísticos.
6. Personalización de la experiencia del usuario: Funciones de recomendaciones basadas en el comportamiento y preferencias del visitante, lo que genera una experiencia más personalizada.
7. Interacción con redes sociales: Facilita la integración con plataformas sociales, lo que potencia la difusión del destino mediante contenido compartido por usuarios y marcas.
8. Facilidad para reservas y compras online: La página web permite integrar sistemas de reservas de hoteles, actividades y servicios turísticos, haciendo más fácil y rápido el proceso para los turistas.
9. Actualización constante: La información de la página puede ser actualizada fácilmente, permitiendo que los turistas obtengan datos frescos y relevantes sobre la isla.
10. Fomento del turismo sostenible: La web puede promover prácticas responsables, concienciando a los turistas sobre la importancia de respetar el medio ambiente y la cultura local.
11. Datos analíticos: Permite recoger datos sobre el comportamiento de los usuarios, lo que ayuda a entender mejor las preferencias de los turistas y ajustar estrategias de marketing.
12. Estrategias de marketing digital: Permite la implementación de campañas publicitarias, promociones y ofertas especiales dirigidas a audiencias específicas, aumentando la conversión de visitantes a turistas.
13. Incremento de la confianza: Una página web bien diseñada transmite profesionalismo y seriedad, lo que genera mayor confianza en los turistas a la hora de elegir San Andrés como destino.
14. Innovación constante: La página web puede incorporar tecnologías emergentes, manteniendo a la isla a la vanguardia de las tendencias turísticas, como la realidad aumentada o la inteligencia artificial.

Estas ventajas contribuyen a una promoción más efectiva y atractiva de San Andrés como destino turístico competitivo, moderno e innovador.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La escalabilidad de una página web para promocionar el turismo en San Andrés es una ventaja clave, ya que permite que la plataforma crezca y se adapte a medida que aumenten las demandas del mercado turístico. A medida que el interés por el destino crezca, la página web puede incorporar nuevas funcionalidades, como más opciones de reservas, integración con nuevos servicios turísticos, y la expansión de contenidos interactivos. Además, puede adaptarse a diferentes mercados internacionales mediante traducciones y personalización regional, lo que facilita su expansión global. Su diseño flexible y la posibilidad de integrar nuevas tecnologías aseguran que la página web siga siendo relevante y efectiva a medida que evolucionen las tendencias del turismo y las necesidades de los usuarios.

Aquí se detalla el potencial innovador y de escalabilidad que tiene la tecnología:

2.1. Potencial innovador

El potencial innovador de una página web para promocionar el turismo de la isla de San Andrés radica en la integración de tecnologías emergentes y en la capacidad de crear una experiencia interactiva y personalizada para los usuarios. Algunas de las innovaciones clave incluyen:

1. Realidad Aumentada (AR) y Realidad Virtual (VR): Incorporar recorridos virtuales de los principales atractivos turísticos y experiencias inmersivas permite a los usuarios explorar la isla de manera virtual antes de visitarla, lo que aumenta el interés y la emoción por el destino.
2. Personalización mediante inteligencia artificial: La web puede utilizar algoritmos de inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones personalizadas de actividades, restaurantes y lugares según el comportamiento y las preferencias de los visitantes, mejorando la experiencia del usuario.

3. Optimización para dispositivos móviles: Con el creciente uso de smartphones para planificar y reservar viajes, una web adaptada a dispositivos móviles puede ofrecer una experiencia fluida, con opciones de navegación intuitivas y accesibilidad rápida a la información.
4. Integración con plataformas de redes sociales: Permitir la interacción en tiempo real, compartir contenido generado por usuarios y realizar promociones en plataformas sociales amplifica la visibilidad y el alcance del destino, especialmente a través del marketing digital y la participación de los turistas.
5. Gamificación y contenido interactivo: Incluir juegos, concursos y desafíos virtuales relacionados con la isla puede atraer a una audiencia más joven y dinámica, incentivando la participación y el descubrimiento de San Andrés de una manera divertida y atractiva.
6. E-commerce y reservas online: Integrar un sistema de comercio electrónico para la compra de boletos, reservas de tours y actividades directamente desde la página web facilita la gestión del viaje y proporciona comodidad a los turistas, permitiendo una experiencia completamente digitalizada.
7. Sostenibilidad e innovación social: La web puede promover el ecoturismo y las prácticas sostenibles, educando a los turistas sobre cómo cuidar el entorno natural y la cultura local, utilizando plataformas interactivas para concienciar y generar un impacto positivo.

En resumen, la innovación en esta página web no solo está en la incorporación de tecnologías avanzadas, sino también en la creación de una experiencia inmersiva, personalizada y accesible que responde a las tendencias actuales del turismo digital. Esto no solo atraerá a más turistas, sino que también posicionará a San Andrés como un destino moderno y competitivo.

2.2. Escalabilidad de la tecnología

El potencial de escalabilidad de una página web diseñada para promocionar el turismo en San Andrés es considerable, ya que permite que la plataforma crezca de manera flexible y se adapte a las necesidades cambiantes del mercado turístico. En primer lugar, la escalabilidad de la web se refleja en su capacidad para incorporar nuevas funcionalidades y características a medida que aumenta la demanda. Por ejemplo, si el volumen de turistas crece, la página puede expandir su infraestructura digital para manejar más tráfico y usuarios sin perder rendimiento. Esto se logra mediante el uso de tecnologías de alojamiento en la nube que permiten ajustar los recursos de manera eficiente y sin interrupciones.

Además, la página web puede evolucionar para ofrecer más servicios conforme el destino se vuelve más popular. Se pueden integrar nuevas opciones de reserva, como vuelos, paquetes turísticos y actividades adicionales, lo que amplía las oportunidades de monetización y mejora la experiencia del usuario. A medida que la demanda de turistas internacionales crezca, también se puede adaptar a diferentes idiomas, monedas y preferencias culturales, abriendo el acceso a nuevos mercados sin complicaciones técnicas.

La escalabilidad también se extiende a la incorporación de nuevas tecnologías. Por ejemplo, la integración de inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones personalizadas, o el uso de análisis de datos para ajustar estrategias de marketing, puede ser escalada a medida que aumente la base de usuarios. Esta capacidad para integrar herramientas innovadoras permite que la página web se mantenga a la vanguardia de las tendencias del sector turístico, adaptándose a las expectativas de los turistas y fortaleciendo su competitividad en el mercado global.

Finalmente, la escalabilidad también se observa en la expansión de los contenidos de la página web. Con el tiempo, se pueden agregar más recursos, como blogs, videos, y contenido interactivo, que no solo mejoran la experiencia del usuario, sino que también sirven para aumentar la visibilidad en motores de búsqueda, lo que atraerá aún más

tráfico hacia la plataforma. En resumen, el diseño escalable de la página web asegura que pueda seguir evolucionando, creciendo y adaptándose a las tendencias del turismo, lo que garantiza su éxito a largo plazo y la capacidad de afrontar nuevos retos y oportunidades.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el caso de la tecnología propuesta de una página web diseñada para promocionar el turismo en San Andrés existen varios mecanismos viables que podrían facilitar su expansión y comercialización. A continuación, se describen los principales mecanismos de transferencia, con un análisis cualitativo y cuantitativo, y se escoge el más adecuado para el negocio.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

3.1.1. Licenciamiento

El modelo de licencias permite que la tecnología utilizada en la página web, como el sistema de reservas, la personalización con inteligencia artificial o las herramientas de realidad aumentada, pueda ser licenciada a otras entidades turísticas o destinos. Esto permite a otros destinos turísticos aprovechar esta tecnología para crear sus propias plataformas, generando ingresos recurrentes a través de tarifas de licencia.

3.1.2. Franquicia

Con base en el éxito del modelo de la página web, se puede crear una franquicia digital, donde otros destinos turísticos adopten y adapten la misma plataforma a sus necesidades. Esto no solo genera ingresos por la transferencia de la tecnología, sino que también fomenta la expansión de un modelo probado en nuevos mercados, multiplicando el impacto y las oportunidades comerciales.

3.1.3. Consultorías de proyectos

Empresas especializadas en el diseño web, marketing digital y tecnologías emergentes pueden ofrecer servicios de consultoría a otros destinos turísticos que deseen replicar el modelo. Esto incluye el asesoramiento sobre la creación de páginas web similares, integrando herramientas avanzadas como inteligencia artificial, e-commerce, o contenido interactivo. La venta de estos servicios profesionales constituye un mecanismo de comercialización viable.

3.1.4. Plataformas de colaboración y alianzas estratégicas

A través de asociaciones estratégicas con agencias de viajes, operadores turísticos y plataformas de reservas en línea, se pueden integrar los sistemas de la página web en una red más amplia. Esto permite que los servicios y productos turísticos de San Andrés se comercialicen más fácilmente, aumentando el alcance y la visibilidad del destino en plataformas globales.

3.1.5. Modelos de suscripción y membresías

Una vez que la página web establece una base de usuarios recurrentes, se puede implementar un modelo de suscripción o membresía que ofrezca acceso exclusivo a contenido, ofertas especiales, descuentos en reservas y otros beneficios. Esto no solo monetiza la plataforma, sino que también crea una fuente de ingresos continua y escalable.

3.1.6. Publicidad y marketing de afiliados

La web puede monetizar su tráfico mediante programas de publicidad digital, como Google Ads, o mediante marketing de afiliados, donde los productos y servicios turísticos asociados (como hoteles, vuelos, actividades) pagan una comisión por cada transacción realizada a través del sitio. Esto se convierte en un mecanismo de transferencia viable porque permite generar ingresos pasivos mientras se promueve el destino.

3.1.7. Productos digitales y merchandising

La venta de productos digitales relacionados con el turismo, como guías interactivas, mapas virtuales, o recuerdos digitales (fotos, videos, experiencias en 360º) puede ser otro mecanismo de comercialización. Además, el desarrollo de merchandising relacionado con la isla, como souvenirs o artículos exclusivos para los turistas, puede tener una plataforma de venta online integrada en la web.

3.1.8. Datos y Análisis de Mercado:

El análisis de datos de los usuarios, como sus preferencias, comportamientos y patrones de reserva, puede ser un activo comercializable. Este conocimiento profundo sobre las tendencias turísticas puede ser vendido a empresas de investigación de mercado,

entidades gubernamentales o entidades privadas interesadas en mejorar su oferta turística.

3.1.9. Crowdfunding

Si la página web tiene un componente innovador o de impacto social significativo, como el fomento del ecoturismo o la sostenibilidad, se podría financiar a través de campañas de crowdfunding. Este modelo también ayuda a generar un fuerte interés en la plataforma y su desarrollo, además de ofrecer recompensas exclusivas a los patrocinadores.

3.2. Análisis cualitativo

1. Licenciamiento exclusivo con regalías

Ventajas:

- Ingreso recurrente: El modelo de licencias proporciona un flujo de ingresos constante, especialmente si se implementa con tarifas anuales o mensuales.
- Escalabilidad: Permite replicar la tecnología en varios destinos turísticos, maximizando el alcance sin tener que invertir demasiado en el desarrollo de cada plataforma individual.
- Bajo riesgo operativo: No es necesario involucrarse directamente en la gestión de cada proyecto licenciado, lo que reduce el riesgo operativo.

Desventajas:

- Dependencia de terceros: La calidad y el éxito de cada implementación depende de los licenciarios, lo que puede afectar la imagen de la tecnología si no se gestionan bien.
- Riesgo de imitación: Al otorgar licencias, existe el riesgo de que los competidores modifiquen o mejoren la plataforma y creen soluciones similares sin implicarse en el desarrollo original.

2. Franquicias digitales

Ventajas:

- **Expansión rápida:** La franquicia permite expandir el modelo de negocio a nuevos mercados rápidamente sin asumir todos los costos de implementación.
- **Modelo probado:** Los franquiciados se benefician de un modelo de negocio que ya ha demostrado ser exitoso, lo que reduce el riesgo de fracaso.
- **Generación de ingresos por derechos de franquicia:** A través de la venta de franquicias, se puede generar una fuente de ingresos significativa.

Desventajas:

- **Complejidad en la gestión:** La gestión de franquicias requiere estándares estrictos y supervisión constante para garantizar que cada franquiciado siga el modelo correctamente.
- **Menor control:** Se pierde algo de control sobre cómo se implementa la plataforma, lo que puede afectar la calidad y la consistencia en diferentes mercados.

3. Consultoría de proyectos

Ventajas:

- **Servicios personalizados:** Ofrecer consultoría permite adaptar la tecnología a las necesidades específicas de cada destino turístico, lo que agrega valor a cada cliente.
- **Ingreso por proyectos:** Cada contrato de consultoría representa un proyecto que puede ser altamente lucrativo.

Desventajas:

- **Dependencia de contratos específicos:** El ingreso es generalmente puntual y depende de la adquisición de nuevos clientes.
- **Escalabilidad limitada:** Aunque se pueden realizar varios proyectos, la capacidad de escalar depende de la cantidad de personal y recursos disponibles.

4. Plataformas de Colaboración y Alianzas Estratégicas

Ventajas:

- Ampliación del alcance: Las alianzas con plataformas grandes de reservas y agencias de viajes aumentan la visibilidad y el alcance sin necesidad de grandes inversiones en marketing.
- Intercambio de recursos: Permite compartir recursos y acceder a una base de clientes más amplia.

Desventajas:

- Dependencia de terceros: La comercialización de la tecnología depende de la efectividad de las plataformas asociadas.
- Margen reducido: Generalmente, las alianzas implican compartir ingresos con otros, lo que puede reducir las ganancias potenciales.

5. Modelos de Suscripción y Membresía

Ventajas:

- Flujo constante de ingresos: Un modelo de suscripción genera ingresos recurrentes, lo que proporciona estabilidad financiera a largo plazo.
- Fidelización de usuarios: La suscripción crea una comunidad de usuarios leales que tienen acceso a contenido exclusivo y beneficios adicionales.

Desventajas:

- Retención de usuarios: Mantener la retención de usuarios a largo plazo puede ser desafiante si no se ofrece un valor constante y actualizado.
- Dependencia de una base sólida de suscriptores: El modelo es exitoso solo si se tiene una base constante de suscriptores activos, lo que puede ser difícil de lograr en etapas iniciales.

6. Publicidad Digital y Marketing de Afiliados

Ventajas:

- Ingreso pasivo: Una vez implementado, el marketing de afiliados y la publicidad digital pueden generar ingresos pasivos sin un esfuerzo constante.
- Amplio alcance: Al estar presente en plataformas de alto tráfico, la web puede alcanzar una audiencia mucho mayor.

Desventajas:

- Control limitado sobre los ingresos: Los ingresos dependen del rendimiento de las campañas publicitarias y las conversiones de afiliados, lo que puede ser impredecible.
- Saturación del mercado: La publicidad digital y los programas de afiliados pueden ser muy competitivos, lo que dificulta la diferenciación.

7. Productos Digitales y Merchandising

Ventajas:

- Diversificación de ingresos: La venta de productos digitales y merchandising ofrece múltiples fuentes de ingreso, lo que diversifica el modelo de negocio.
- Valor agregado: Los productos digitales, como guías y recuerdos exclusivos, aumentan el valor percibido de la experiencia para los turistas.

Desventajas:

- Logística de distribución: La venta de merchandising físico puede implicar gastos adicionales relacionados con la gestión de inventarios y la distribución.
- Demanda limitada: La venta de productos digitales y merchandising depende de la demanda, que puede no ser tan constante como otros mecanismos.

8. Datos y Análisis de Mercado

Ventajas:

- Valor económico: Los datos sobre el comportamiento del usuario pueden ser muy valiosos para otros destinos turísticos, agencias de marketing y operadores turísticos.
- Monetización de la información: Se puede vender acceso a informes y análisis de mercado, generando ingresos adicionales.

Desventajas:

- Preocupaciones sobre privacidad: El manejo de datos sensibles requiere cumplir con regulaciones estrictas sobre privacidad y protección de datos.
- Requiere experiencia técnica: El análisis de datos y la interpretación de tendencias puede requerir personal altamente especializado.

9. Crowdfunding

Ventajas:

- Generación de capital rápido: El crowdfunding permite reunir fondos rápidamente para expandir la tecnología o desarrollar nuevas características.
- Apoyo comunitario: Los patrocinadores se convierten en defensores del proyecto, ayudando a promocionarlo a través de sus redes sociales.

Desventajas:

- Incertidumbre en la financiación: No siempre se logra el monto necesario, y la campaña puede no tener éxito.
- Dependencia de los donantes: La financiación a través de crowdfunding depende del interés y el apoyo continuo de la comunidad.

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (en una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy bajo” y 5 es “muy alto”). A modo de ejemplo, se eligen cuatro criterios:

1. Nivel de control y protección de la propiedad intelectual
2. Ingresos potenciales a largo plazo (flujo de caja)
3. Facilidad de escalamiento
4. Riesgo y complejidad de implementación

Tabla 1. Criterios de evaluación

Mecanismo	Nivel de control y protección de la propiedad intelectual	Ingresos potenciales a largo plazo	Facilidad de escalamiento	Riesgo y complejidad de implementación	Puntaje Total
Licenciamiento exclusivo	4 (Mantiene el control sobre la tecnología)	5 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a nuevos mercados)	3 (Relativamente bajo)	17
Franquicias digitales	4 (Control parcial)	5 (Permite ingresos constantes y escalables)	4 (Puede expandirse rápidamente)	3(supervisión de franquiciados)	16
Consultorías	3 (se pierde parcialmente)	3 (Limita ingresos recurrentes)	2 (Limitada)	4 (complejo en logística)	12
Plataformas de colaboración	2 (menor control)	4 (ingresos sostenibles)	4 (expansión rápida)	3 (complejidad en operatividad con otras plataformas)	13
Modelos de suscripción	4 (Se mantiene)	5(ingresos recurrentes)	4 (facilidad escalamiento)	3 (complejo en estructura)	16

Mecanismo	Nivel de control y protección de la propiedad intelectual	Ingresos potenciales a largo plazo	Facilidad de escalamiento	Riesgo y complejidad de implementación	Puntaje Total
Publicidad y marketing de afiliados	3 (se pierde parcialmente)	3 (ingresos fluctuantes)	5 (altamente escalable)	2 (Dependencia a terceros)	13
Productos digitales y merchandising	4 (Se mantiene)	3 (ingresos fluctuantes)	4 (facilidad escalamiento)	3 (complejidad en la gestión)	14
Datos y análisis de mercado	4 (Se mantiene)	4 (Ingresos constantes)	4 (Facilidad de escalamiento)	4 (alta complejidad)	16
Crowdfunding	3 (se pierde parcialmente)	2 (ingresos no sostenibles)	3 (escalamiento regular)	4 (Riesgo de no alcanzar el objetivo alto)	12

Fuente: Elaboración propia

3.4. Recomendación: Licenciamiento

Conclusión análisis cualitativo: El licenciamiento es el más adecuado para la tecnología de la página web destinada a promocionar el turismo en San Andrés. Este modelo permite una expansión escalable sin comprometer el control sobre la tecnología ni asumir riesgos operativos directos. Además, genera ingresos recurrentes a través de tarifas de licencias, lo que asegura un flujo constante de dinero mientras se replica el modelo exitoso en otros destinos turísticos. Aunque depende de la correcta implementación por parte de los licenciataris, el licenciamiento maximiza el impacto de la plataforma a través de asociaciones estratégicas y la replicabilidad del modelo, lo que lo convierte en la opción más viable para alcanzar una amplia comercialización y rentabilidad a largo plazo.

Conclusión análisis cuantitativo: Con una puntuación total más alta, el licenciamiento emerge como el mecanismo más equilibrado en términos de control, escalabilidad, ingresos potenciales y riesgo. Ofrece un flujo de ingresos recurrentes, es altamente

escalable y protege adecuadamente la propiedad intelectual, lo que lo convierte en la opción más viable para una comercialización exitosa de la tecnología.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento exclusivo de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciatarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciatario.

4.3. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de implementación de una página web para promocionar el turismo en San Andrés de la Posada Enilda

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de una página web para promocionar el turismo en San Andrés mediante mecanismo de licenciamiento exclusivo dirigido a empresas que ya ofrecen soluciones similares en el mercado y desean enriquecer su portafolio con esta tecnología. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el Business Model Canvas permite describir y analizar la lógica con la que una empresa crea, distribuye y captura valor. A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para la implementación.

4.3.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes para una tecnología de creación de páginas web destinada a promocionar el turismo en San Andrés bajo un modelo de licenciamiento de software, se compone principalmente de empresas y organizaciones que buscan ofrecer soluciones digitales especializadas en el sector turístico. Entre estos clientes potenciales se incluyen:

- **Agencias de marketing digital especializadas en turismo:** Empresas que desarrollan estrategias digitales para destinos turísticos y requieren herramientas avanzadas para crear y gestionar sitios web atractivos y funcionales.
- **Desarrolladores de software y empresas de tecnología:** Organizaciones que buscan ampliar su portafolio de productos ofreciendo soluciones específicas para el sector turístico, mediante la integración o personalización de plataformas de creación de páginas web enfocadas en destinos como San Andrés.
- **Consultoras en turismo y desarrollo económico:** Entidades que asesoran a gobiernos locales, asociaciones turísticas y otras organizaciones en la promoción de destinos, y que pueden utilizar la tecnología para mejorar la presencia en línea de San Andrés.
- **Empresas de formación y capacitación en turismo digital:** Instituciones que ofrecen cursos y talleres sobre marketing digital y desarrollo web para el sector turístico, y que podrían utilizar la tecnología como herramienta educativa.

Al dirigirse a estos segmentos, es esencial comprender sus necesidades específicas y cómo la tecnología puede agregar valor a sus operaciones y ofertas. Esto permitirá adaptar la propuesta de valor y las estrategias de marketing para satisfacer las demandas particulares de cada grupo.

4.3.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para una tecnología de creación de una página web destinada a promocionar el turismo en San Andrés, bajo un modelo de licenciamiento de software se centra en ofrecer una solución integral y especializada que potencie la presencia digital

de este destino turístico. La propuesta de valor se basa en que la plataforma web ofrece los siguientes puntos:

- La plataforma se diseña específicamente para resaltar las particularidades y atractivos únicos de San Andrés, facilitando la creación de contenido que capture la esencia de la isla y atraiga a potenciales visitantes.
- Ofrece una interfaz intuitiva que permite a las empresas personalizar las páginas web según las necesidades de sus clientes, incorporando herramientas que simplifican la gestión de contenido, reservas y promociones.
- La tecnología incorpora prácticas recomendadas de SEO para mejorar la visibilidad en línea, asegurando que las páginas web creadas sean fácilmente encontradas por turistas que buscan información sobre San Andrés.
- Incluye funcionalidades para campañas de marketing, análisis de tráfico y gestión de redes sociales, permitiendo a las empresas ofrecer un paquete completo de servicios digitales a sus clientes.
- Proporciona soporte técnico y actualizaciones periódicas para garantizar que la plataforma se mantenga al día con las tendencias tecnológicas y las necesidades del mercado turístico.

Al ofrecer estas características, la tecnología no solo facilita la creación de páginas web atractivas y funcionales para promoción, sino que también permite a las empresas que comercializan licencias ampliar su portafolio con una solución especializada y de alto valor añadido.

4.3.3. Relación con los clientes

Al comercializar una tecnología de creación de páginas web para promocionar el turismo en San Andrés, mediante un modelo de licenciamiento de software es fundamental establecer relaciones sólidas y efectivas con los clientes. La relación con los clientes define como una empresa atrae, retiene y amplía su base de clientes.

Estas son:

- Ofrecer soporte técnico y asesoramiento personalizado para ayudar a las empresas a integrar y utilizar eficazmente la tecnología en sus soluciones.
- Servicios Automatizados: Implementar sistemas automatizados que proporcionen respuestas rápidas a consultas comunes, facilitando la interacción y mejorando la eficiencia.
- Involucrar a los clientes en el proceso de desarrollo y mejora del software, fomentando la colaboración y adaptando la tecnología a sus necesidades específicas.
- Adaptar las interacciones y el soporte a las necesidades específicas de cada cliente, demostrando un compromiso con su éxito.
- Proporcionar múltiples canales de comunicación (correo electrónico, chat en vivo, teléfono) para que los clientes puedan contactarse de la manera que les resulte más conveniente.
- Desarrollar programas que recompensen a los clientes por su lealtad, ofreciendo beneficios como descuentos en renovaciones de licencias o acceso anticipado a nuevas funciones.
- Mantener una presencia activa en plataformas relevantes para interactuar con los clientes, responder a sus inquietudes y compartir actualizaciones sobre el software.
- Establecer mecanismos para recopilar y analizar comentarios de los clientes, utilizando esta información para realizar mejoras continuas en la tecnología.

Al implementar estas estrategias, se busca no solo satisfacer las necesidades actuales de los clientes, sino también construir relaciones duraderas que fomenten la lealtad y el crecimiento mutuo. Una relación sólida con los clientes es esencial para el éxito a largo plazo y la diferenciación en el mercado.

4.3.4. Canales

Para comercializar una tecnología de creación de páginas web enfocada en la promoción del turismo en San Andrés, utilizando un modelo de licenciamiento exclusivo de software

es fundamental establecer canales de distribución efectivos. A continuación, se detallan los principales canales:

- Alianzas con Proveedores de Soluciones Tecnológicas: Establecer colaboraciones con empresas que ya ofrecen soluciones tecnológicas al sector turístico puede facilitar la integración y distribución de la tecnología de creación de páginas web. Estas alianzas permiten aprovechar las redes de distribución existentes y llegar a una base de clientes más amplia.
- Plataformas de Distribución Digital: Utilizar plataformas en línea especializadas en la venta de software y soluciones tecnológicas permite llegar a un público más amplio y diversificado. Estas plataformas facilitan la distribución digital y pueden ayudar a reducir costos asociados con la distribución física.
- Participación en Ferias y Eventos Tecnológicos: Asistir a eventos y ferias especializadas en tecnología y turismo ofrece la oportunidad de presentar la solución a potenciales clientes y socios, además de mantenerse al día con las tendencias del mercado.
- Marketing Digital y SEO: Implementar estrategias de marketing digital, incluyendo la optimización para motores de búsqueda (SEO), marketing de contenidos y publicidad en línea, puede aumentar la visibilidad de la tecnología y atraer a empresas interesadas en soluciones para la promoción turística.
- Redes de Distribución de Software: Integrarse en redes de distribución de software que conectan desarrolladores con revendedores y distribuidores puede ampliar el alcance del producto y facilitar su comercialización en diferentes mercados.

Seleccionar los canales de distribución adecuados es crucial para maximizar el alcance y la eficiencia en la comercialización de la tecnología. Es recomendable evaluar cada opción en función de los objetivos comerciales, el mercado objetivo y los recursos disponibles para determinar la estrategia más efectiva.

4.3.5. Fuentes de ingresos

Al comercializar una tecnología de creación de páginas web para promocionar el turismo en San Andrés, mediante un modelo de licenciamiento de software se pueden establecer diversas fuentes de ingreso. Las principales incluyen:

- **Licencias Perpetuas:** Venta de licencias que otorgan a las empresas el derecho de uso indefinido del software mediante un pago único. Este modelo proporciona ingresos inmediatos y es atractivo para clientes que prefieren una inversión única.
- **Licencias Basadas en Suscripción:** Ofrecimiento de licencias con pagos recurrentes (mensuales o anuales) que permiten el uso continuo del software. Este enfoque genera un flujo de ingresos constante y facilita la actualización y soporte continuo para los clientes.
- **Modelos Freemium:** Provisión de una versión básica gratuita del software, con opciones de pago para funciones avanzadas o premium. Esta estrategia atrae a una amplia base de usuarios iniciales y convierte a una parte de ellos en clientes de pago.
- **Licencias por Usuario o Dispositivo:** Cobro basado en la cantidad de usuarios o dispositivos que utilizarán el software. Este modelo es flexible y permite a las empresas escalar el uso del software según sus necesidades específicas.
- **Servicios Adicionales:** Generación de ingresos adicionales mediante la oferta de servicios complementarios, como soporte técnico prioritario, capacitación, personalización del software o consultoría para la implementación.
- **Actualizaciones y Mantenimiento:** Cobro de tarifas por actualizaciones periódicas y mantenimiento del software, asegurando que los clientes cuenten con las últimas mejoras y correcciones.

Al implementar estas fuentes de ingreso, es esencial considerar las necesidades y preferencias de las empresas clientes, así como las tendencias del mercado, para seleccionar el modelo o combinación de modelos que maximicen la rentabilidad y la satisfacción del cliente.

4.3.6. Recursos claves

Al comercializar una tecnología de creación de páginas web para promocionar el turismo en San Andrés, mediante un modelo de licenciamiento de software es fundamental identificar y gestionar los recursos claves necesarios para el éxito del modelo de negocio, estos recursos claves son los activos esenciales que permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar al mercado objetivo, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos.

- **Recursos Humanos:** Profesionales encargados del diseño, desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, asegurando su funcionalidad y escalabilidad, expertos en estrategias de comercialización y ventas, responsables de posicionar el producto en el mercado y atraer a empresas interesadas en licenciar la tecnología y personal dedicado a brindar asistencia técnica y resolver inquietudes de los clientes, garantizando una experiencia satisfactoria.
- **Recursos Tecnológicos:** Servidores y Hosting con capacidad de almacenamiento y procesamiento necesaria para alojar la plataforma y asegurar su disponibilidad y rendimiento óptimo y software y aplicaciones que faciliten el proceso de desarrollo, seguimiento y gestión de la plataforma.
- **Recursos Intelectuales:** Patentes, derechos de autor y marcas registradas que protejan la tecnología y la diferencien en el mercado.
- **Recursos Financieros:** Fondos necesarios para financiar el desarrollo inicial de la plataforma y su lanzamiento al mercado y recursos destinados a campañas de marketing, participación en ferias y eventos, y otras actividades promocionales.
- **Recursos Relacionales:** Relaciones con empresas del sector turístico y tecnológico que puedan facilitar la distribución y adopción de la plataforma.

Identificar y gestionar eficientemente estos recursos clave es esencial para asegurar la operatividad y sostenibilidad del modelo de negocio, permitiendo ofrecer una propuesta de valor sólida y competitiva en el mercado.

4.3.7. Actividades claves

Al comercializar una tecnología de creación de páginas web para promocionar el turismo en San Andrés, mediante un modelo de licenciamiento de software es esencial identificar las actividades clave que garantizarán el éxito del modelo de negocio. Las actividades clave son las acciones más importantes que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione eficazmente.

Las principales actividades clave a considerar:

- **Desarrollo y Mantenimiento del Software:** Desarrollar y mantener la plataforma web, asegurando su funcionalidad, seguridad y actualización constante para adaptarse a las tendencias tecnológicas y necesidades del mercado y realizar pruebas exhaustivas para garantizar que el software esté libre de errores y ofrezca una experiencia de usuario óptima.
- **Gestión de Relaciones con Clientes:** Proporcionar asistencia técnica a las empresas licenciadas, resolviendo dudas y solucionando problemas de manera oportuna y ofrecer programas de formación para que los clientes comprendan y utilicen eficazmente todas las funcionalidades del software.
- **Marketing y Ventas:** Desarrollar campañas de marketing dirigidas a empresas que buscan soluciones tecnológicas para el sector turístico, destacando los beneficios específicos de la plataforma para la promoción del turismo en San Andrés y establecer procesos de ventas efectivos, incluyendo demostraciones del producto, negociaciones y cierre de contratos de licencia.
- **Investigación y Desarrollo (I+D):** Investigar nuevas tecnologías y tendencias en el sector turístico y digital para incorporar mejoras y mantener la competitividad del software.
- **Gestión de Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas con otras empresas tecnológicas, agencias de marketing turístico y entidades gubernamentales para ampliar el alcance y la eficacia de la solución ofrecida.
- **Gestión Administrativa y Legal:** Gestionar los contratos de licenciamiento, asegurando el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos y

asegurar la protección legal del software mediante patentes, derechos de autor u otras medidas pertinentes.

Identificar y ejecutar estas actividades clave de manera eficiente es fundamental para ofrecer una propuesta de valor sólida, satisfacer las necesidades de los clientes y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio en el competitivo mercado de soluciones tecnológicas para el turismo.

4.3.8. Socios claves

Al comercializar una tecnología de creación de páginas web para promocionar el turismo en San Andrés, mediante un modelo de licenciamiento de software es importante identificar y establecer alianzas con socios claves que contribuyan al éxito y sostenibilidad del modelo de negocio. Los socios clave son aquellas entidades externas que aportan recursos, conocimientos o capacidades complementarias para optimizar operaciones, reducir riesgos y mejorar la propuesta de valor.

Estos socios pueden ser:

- **Empresas de Desarrollo Tecnológico:** Compañías especializadas en la integración de soluciones tecnológicas que pueden incorporar el software en sus ofertas para el sector turístico y empresas que ofrecen servicios de hosting y almacenamiento en la nube, asegurando la disponibilidad y escalabilidad de la plataforma.
- **Agencias de Marketing Digital:** Agencias con experiencia en campañas de marketing para destinos turísticos que pueden promover la plataforma y atraer a más usuarios finales.
- **Organismos Gubernamentales y Entidades Turísticas:** para colaboración para obtener contenido oficial, estadísticas y apoyo en la promoción de la plataforma y alianzas para garantizar que la plataforma cumpla con las regulaciones y estándares nacionales.
- **Instituciones Educativas y de Investigación:** para colaboración en proyectos de investigación y desarrollo para innovar y mejorar continuamente la plataforma.

- **Empresas de Servicios Financieros:** proveedores de pasarelas de pago para integración de soluciones seguras para facilitar transacciones en la plataforma.
- **Proveedores de Contenido:** fotógrafos para generación de contenido visual atractivo que destaque las bondades turísticas de San Andrés y escritores y blogueros de viajes para creación de contenido escrito que resalte las experiencias y atractivos de la isla.

Identificar y colaborar con estos socios clave permitirá fortalecer la propuesta de valor, optimizar las operaciones y asegurar una posición competitiva en el mercado de soluciones tecnológicas para el turismo.

4.3.9. Estructura de costos

Al comercializar una tecnología de creación de páginas web para promocionar el turismo en San Andrés, mediante un modelo de licenciamiento se debe identificar y gestionar adecuadamente la estructura de costos. Esta estructura representa todos los gastos necesarios para operar y mantener el modelo de negocio, y su comprensión es crucial para garantizar la rentabilidad y eficiencia de la empresa.

Componentes clave de la estructura de costos:

- **Costos Fijos:** salarios y beneficios del personal, alquiler de oficinas y servicios públicos, licencias de software y herramientas tecnológicas, primas para proteger la empresa contra diversos riesgos, entre otros.
- **Costos Variables:** Marketing y publicidad, comisiones de ventas y soporte y capacitación al cliente.
- **Costos de Desarrollo y Mantenimiento:** Investigación y desarrollo (I+D) y actualizaciones y Mantenimiento del Software.
- **Costos Administrativos:** Servicios profesionales y gastos generales de oficina.

Comprender y analizar la estructura de costos es esencial para la toma de decisiones estratégicas, la optimización de recursos y la maximización de la rentabilidad en el modelo de negocio.

4.3.10. Estrategia Comercial

Producto: El proyecto propone una página web destinada a promocionar el turismo en el municipio de Providencia. Esta plataforma digital servirá para destacar la riqueza cultural, natural y gastronómica del destino, ofreciendo herramientas que permitan a los turistas explorar visualmente los atractivos turísticos, acceder a información sobre servicios locales y realizar reservas. El producto se enfoca en mejorar la presencia digital del destino, utilizando tecnologías avanzadas como SEO, recorridos virtuales y gestión de contenidos multimedia.

Precio: La estrategia de precios se basará en un modelo de licenciamiento exclusivo. Las empresas interesadas en gestionar la plataforma tendrán que realizar un pago inicial por la licencia, seguido de regalías periódicas basadas en el rendimiento del sitio web. Además, se ofrecerán servicios adicionales como actualizaciones de software, soporte técnico avanzado y personalización, a tarifas diferenciadas. Este modelo de ingresos permite asegurar un flujo de caja constante y escalable, al tiempo que ofrece flexibilidad en las condiciones de uso.

Plaza: La distribución de la tecnología se llevará a cabo mediante licenciarios estratégicos que operen en el sector turístico y tecnológico. Los principales puntos de comercialización incluirán agencias de marketing digital especializadas en turismo, operadores turísticos, hoteles y organismos locales. Los canales de distribución se complementarán con estrategias digitales, como un portal de demostraciones, marketing en redes sociales y campañas en motores de búsqueda. La participación en ferias de turismo también será clave para consolidar alianzas estratégicas.

Promoción: La promoción estará enfocada en destacar los beneficios operativos de la página web mediante contenido interactivo, testimonios y estudios de caso. Se realizarán campañas de marketing digital dirigidas a sectores específicos del turismo, utilizando estrategias de SEO, publicidad en redes sociales y colaboración con influencers especializados. Además, se crearán materiales audiovisuales promocionales para captar

la atención de potenciales clientes y licenciarios. Estas acciones buscan posicionar a Providencia como un destino innovador y competitivo en el mercado turístico.

Con estas estrategias de marketing mix, el proyecto Hotel Posada Enilda busca maximizar la adopción de la tecnología, fortalecer la presencia digital de Providencia y generar ingresos sostenibles mediante un modelo de licenciamiento escalable.

5. PLAN DE ACCIÓN

Implementar un modelo de licenciamiento exclusivo para una página web de promoción turística en San Andrés, asegurando su operatividad, escalabilidad y monetización sostenible en el primer año, busca consolidar la plataforma como una referencia clave en la promoción del destino, beneficiando tanto a turistas como a actores del sector turístico local. Para esto se ha diseñado un plan trimestral con tareas específicas a desarrollar, las cuales son:

5.1. Fase 1: Desarrollo y Preparación de la Plataforma (Meses 1-3)

Para garantizar el éxito del licenciamiento, es fundamental establecer una infraestructura tecnológica sólida y un modelo comercial atractivo para los licenciarios. En esta fase, se trabajará en el diseño, desarrollo y posicionamiento inicial de la página web.

1. Creación y Optimización del Sitio Web

- Desarrollo de la plataforma web con un diseño atractivo, responsive y optimizado para SEO.
- Integración de herramientas clave como mapas interactivos, sistema de reservas, contenido multimedia y directorios de empresas turísticas.
- Implementación de un sistema de administración de contenido (CMS) para facilitar actualizaciones y personalización por parte de los licenciarios.

2. Registro de Propiedad Intelectual y Definición del Modelo de Licenciamiento

- Protección legal de la marca, dominio y contenido digital.
- Creación de contratos de licenciamiento exclusivo detallando los derechos, obligaciones y costos para los licenciarios.
- Establecimiento de un modelo de monetización basado en pagos iniciales y royalties por ingresos generados a través de la plataforma.

3. Establecimiento de Alianzas Estratégicas

- Identificación y acuerdos con operadores turísticos, hoteles, restaurantes y agencias locales para garantizar la disponibilidad de información y servicios en la web.
- Creación de contenido de valor en conjunto con entidades gubernamentales y cámaras de comercio para fortalecer la credibilidad de la plataforma.

5.2. Fase 2: Captación y Formación de Licenciarios (Meses 4-6)

Una vez que la plataforma esté operativa, se iniciará la búsqueda y negociación con los licenciarios exclusivos.

1. Identificación de Licenciarios Potenciales

- Búsqueda de empresas o emprendedores locales con interés en comercializar y gestionar la plataforma dentro del territorio de San Andrés.
- Presentación de la propuesta de licenciamiento, destacando los beneficios exclusivos y el potencial de retorno de inversión.

2. Negociación y Formalización de Contratos

- Definición clara de los términos de exclusividad y las condiciones para el uso de la página web.
- Firma de contratos con los primeros licenciarios y establecimiento de metas de desempeño.

3. Capacitación y Asesoramiento Inicial

- Desarrollo de manuales de uso y formación en administración de contenido, marketing digital y gestión de clientes.
- Asesoría personalizada para cada licenciario en la optimización del sitio web y estrategias de comercialización.

5.3. Fase 3: Lanzamiento Oficial y Expansión del Alcance (Meses 7-9)

Con los licenciarios en operación, se enfocará en la promoción masiva del portal web para atraer usuarios y maximizar su impacto en la industria turística de San Andrés.

1. Estrategia de Marketing y Posicionamiento

- Implementación de campañas publicitarias en redes sociales, motores de búsqueda y plataformas de turismo.
- Generación de contenido atractivo como videos promocionales, blogs de experiencias de turistas y testimonios de usuarios.
- Alianzas con influencers y creadores de contenido especializados en turismo para aumentar la visibilidad de la plataforma.

2. Monitoreo del Desempeño y Ajustes Estratégicos

- Evaluación de métricas clave como tráfico web, reservas generadas y niveles de satisfacción de los usuarios.
- Optimización de la experiencia de usuario mediante mejoras técnicas y nuevos contenidos.
- Encuestas de satisfacción a licenciarios para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

5.4. Fase 4: Consolidación y Expansión (Meses 10-12)

En la última fase, se busca consolidar el modelo de negocio y explorar nuevas oportunidades de crecimiento y escalabilidad.

1. Optimización del Modelo de Licenciamiento

- Evaluación de la rentabilidad del modelo de licenciamiento y ajustes en los términos y tarifas si es necesario.
- Ampliación de beneficios para los licenciarios, como acceso a nuevas herramientas de gestión y soporte exclusivo.

2. Expansión a Otros Mercados

- Identificación de nuevas oportunidades de licenciamiento en regiones cercanas o en otros destinos turísticos con características similares.
- Desarrollo de estrategias para replicar el modelo de negocio en otros mercados de interés.

3. Revisión del Plan Estratégico para el Segundo Año

- Análisis de los resultados obtenidos en el primer año de implementación.
- Ajustes en la estrategia de crecimiento, marketing y captación de nuevos licenciarios.

5.5. Indicadores Clave de Éxito (KPIs)

- Número de licenciarios exclusivos firmados
- Tráfico web y engagement
- Reservas y conversiones generadas
- Nivel de satisfacción de licenciarios y usuarios
- Retorno de inversión (ROI) del modelo de licenciamiento.

Este plan de acción establece un camino claro para el lanzamiento y consolidación del modelo de licenciamiento exclusivo de una página web turística en San Andrés, asegurando su crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

6. CONCLUSIONES

La propuesta de licenciamiento exclusivo de una página web para promocionar el turismo en San Andrés y Providencia es una estrategia viable y sostenible. Permite expandir la tecnología sin comprometer el control sobre la plataforma, asegurando ingresos recurrentes a través de tarifas de licencias. Además, facilita la adaptación de la solución a diferentes destinos turísticos con necesidades similares, lo que maximiza su escalabilidad y replicabilidad.

Esta implementación responde a las tendencias actuales del mercado, donde la digitalización es clave para atraer visitantes. La integración de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial, realidad aumentada y personalización de contenido, permite mejorar la experiencia del usuario, posicionando a San Andrés y Providencia como destinos innovadores y competitivos frente a otras regiones del Caribe.

La plataforma no solo beneficia a los turistas al proporcionarles información centralizada y accesible, sino que también genera oportunidades económicas para empresarios locales, operadores turísticos y el sector hotelero. Al ofrecer un canal de promoción digital eficiente, se incentiva el crecimiento de la economía local y se fortalece la identidad cultural del destino.

Tiene la ventaja de que la estructura tecnológica del modelo permite su crecimiento progresivo sin afectar la calidad del servicio. Su capacidad de adaptarse a diferentes mercados internacionales, incorporar nuevas funciones y mejorar constantemente a través de la recolección de datos analíticos asegura su sostenibilidad a largo plazo. La posibilidad de replicar este modelo en otros destinos refuerza su potencial innovador y su atractivo para nuevos inversionistas.

Tras un análisis comparativo de diferentes estrategias de comercialización, el licenciamiento exclusivo se presenta como el mejor mecanismo para garantizar la

protección de la propiedad intelectual, maximizar los ingresos y facilitar la expansión del modelo. Este enfoque permite un crecimiento estructurado, con la participación de licenciarios estratégicos que contribuyen a la implementación y difusión de la plataforma.

6.1. Análisis DOFA

Fortalezas:

- Tecnología innovadora: Integración de inteligencia artificial, SEO avanzado y recorridos virtuales que optimizan la experiencia del usuario.
- Modelo de ingresos recurrentes: El licenciamiento exclusivo asegura un flujo constante de ingresos mediante tarifas de uso y royalties.
- Posicionamiento estratégico: La plataforma ofrece una ventaja competitiva al centralizar la información turística de San Andrés y Providencia en un solo canal digital.
- **Fomento del desarrollo económico local:** La solución impulsa el turismo, beneficiando a hoteles, restaurantes y operadores turísticos.

Oportunidades

- **Crecimiento del turismo digital:** Aumento en el uso de plataformas online para planificación y reservas de viajes.
- Expansión a otros destinos turísticos: La tecnología puede adaptarse a diferentes mercados nacionales e internacionales.
- Alianzas estratégicas con actores del sector turístico: Posibilidades de colaboración con aerolíneas, agencias de viajes y organismos gubernamentales para aumentar la visibilidad y alcance del portal.
- Avances tecnológicos: Posibilidad de incorporar realidad aumentada, chatbots y personalización mediante datos de comportamiento del usuario.

Debilidades

- Dependencia de la conectividad digital: Su éxito está ligado a la calidad del acceso a internet de los usuarios y empresas locales.
- Necesidad de actualizaciones constantes: Para mantenerse competitivo, el sitio web requerirá mantenimiento continuo, mejoras en la interfaz y estrategias de marketing digital actualizadas.
- Complejidad en la implementación inicial: Se requiere una inversión significativa en infraestructura y marketing antes de alcanzar la rentabilidad esperada.

Amenazas

- Competencia con otras plataformas turísticas globales: San Andrés y Providencia deben diferenciarse de destinos turísticos más posicionados que ya cuentan con plataformas digitales avanzadas.
- Riesgo de incumplimiento por parte de licenciarios: Si los licenciarios no implementan la tecnología de manera efectiva, puede afectar la reputación de la plataforma.
- Cambios en regulaciones del sector turístico: Nuevas normativas podrían influir en la operación y promoción digital de destinos turísticos.

La combinación de tecnología avanzada, estrategias de comercialización digital y alianzas estratégicas permite posicionar la plataforma como una herramienta clave en la promoción turística del destino. Sin embargo, su éxito dependerá de una correcta gestión de los licenciarios, la continua innovación tecnológica y la adaptación a las tendencias del mercado digital.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- WIPO (World Intellectual Property Organization). (2018). *Successful technology licensing: A guidebook*. Ginebra: WIPO.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw Hill.

Modelo de Negocio

IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS,
MEDIANTE LA INCORPORACIÓN DEL CONCEPTO DE
HABITACIONES INTELIGENTES EN EL HOTEL BLUE ISLAND EN
SAN ANDRÉS ISLAS

Enero, 2025

CONFIDENCIAL

Este documento y toda la información contenida en el mismo es confidencial, por lo tanto, solo es para el conocimiento exclusivo del destinatario. No puede ser usado ni divulgado por personas distintas a él.

Queda estrictamente prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito sin autorización escrita y expresa del destinatario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO TECNOLÓGICO.....	7
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador	7
1.2. Análisis de coherencia y pertinencia.....	7
1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada.....	7
1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad	8
1.3. Ventajas de la solución	9
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA	11
2.1. Potencial innovador	11
2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización.....	12
3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA	14
3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables.....	14
3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos	15
3.2.1. Venta o cesión de la tecnología.....	15
3.2.2. Licenciamiento.....	16
3.2.3. Alianza estratégica con proveedores de hardware	16
3.2.4. Transferencia Tecnológica a través de Joint Ventures	16
3.2.5. Franquicia	17
3.2.6. Modelos de Revenue Sharing (Participación en Ingresos)	17
3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación	18
3.4. Recomendación: Licenciamiento	19

4.	MODELO DE NEGOCIO.....	20
4.1.	Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de software para habitaciones inteligentes con comandos de voz en el hotel Blue Island	20
4.1.1.	Segmento de clientes	21
4.1.2.	Propuesta de valor	21
4.1.3.	Canales.....	21
4.1.4.	Relación con los clientes	22
4.1.5.	Fuentes de ingresos	22
4.1.6.	Recursos claves	23
4.1.7.	Actividades claves	24
4.1.8.	Socios claves.....	25
4.1.9.	Estructura de costos	26
4.1.10.	Estrategia Comercial	27
5.	PLAN DE ACCIÓN.....	29
5.1.	Mes 1-2: Investigación de Mercado y Preparación Interna	29
5.2.	Mes 3-4: Prototipos y Validación con Hoteles Piloto	30
5.3.	Mes 5-6: Estrategia de Comercialización y Preparación para Lanzamiento ...	30
5.4.	Mes 7-9: Lanzamiento y Expansión de Mercado	31
5.5.	Mes 10-12: Escalabilidad y Consolidación.....	31
6.	CONCLUSIONES	33
6.1.	Análisis DOFA.....	33
7.	BIBLIOGRAFÍA	36

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Su relevancia radica en que, una vez que la idea de negocio está claramente identificada, este modelo permite establecer las principales directrices operativas sobre las cuales se basará el funcionamiento de la empresa. En otras palabras, proporciona una visión estructurada de cómo la organización generará ingresos a partir de los productos o servicios que ofrece, asegurando al mismo tiempo que el cliente reciba una experiencia valiosa. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras que optimizan la cadena de valor (Weinberger, 2009).

El modelo de negocio no solo facilita la planificación de las actividades empresariales, sino que también sirve como una guía estratégica para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de un enfoque claro, ayuda a las empresas a identificar las necesidades del mercado, definir su propuesta de valor y establecer cómo se conectarán con sus clientes de manera efectiva, maximizando los beneficios tanto para la organización como para sus usuarios.

Una de las herramientas más efectivas para diseñar y analizar modelos de negocio es el Modelo Canvas, también conocido como el lienzo del modelo de negocio. Esta metodología consiste en una plantilla visual que organiza de forma clara y sencilla los componentes clave de un modelo de negocio, ya sea para desarrollar uno nuevo o documentar uno ya existente. Su principal fortaleza radica en su capacidad para estructurar el contenido y las acciones necesarias para crear valor, aprovechando las oportunidades del mercado de manera eficiente (UNIR, 2021). Además, su diseño intuitivo permite que todos los miembros de la organización comprendan fácilmente la

estrategia, fomentando el debate y la colaboración en la toma de decisiones (Capó & Ortiz, 2015).

El Modelo Canvas se divide en nueve bloques fundamentales que permiten analizar y articular todos los aspectos esenciales de un negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución, hasta las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades principales y la estructura de costos. Gracias a su simplicidad y enfoque práctico, esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, identificar posibles áreas de mejora y alinear a todos los actores involucrados hacia un objetivo común.

A continuación, se presentan los resultados y elementos clave del modelo de negocio de la tecnología “IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS, MEDIANTE LA INCORPORACIÓN DEL CONCEPTO DE HABITACIONES INTELIGENTES EN EL HOTEL BLUE ISLAND EN SAN ANDRÉS ISLAS”

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Implementación de habitaciones con concepto inteligente, donde los huéspedes podrán ambientar y manejar todos los servicios que se encuentran dentro de la habitación por medio de comandos de voz. Los huéspedes podrán controlar la nitidez de la luz, la temperatura de la habitación y el encendido de la televisión, creando nuevas experiencias y revolucionando el sector hotelero.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La tecnología de control por comando de voz para habitaciones inteligentes en hoteles es coherente con la necesidad que pretende solucionar porque responde directamente a la demanda de comodidad, eficiencia y personalización en la industria hotelera. Los huéspedes buscan experiencias más fluidas y automatizadas, donde puedan controlar su entorno sin esfuerzo. Esta tecnología permite que los usuarios gestionen la iluminación, el clima, las cortinas e incluso soliciten servicios del hotel simplemente con la voz, eliminando la necesidad de interruptores, controles remotos o llamadas a recepción.

Además, la implementación de esta tecnología está alineada con la tendencia de digitalización en la hospitalidad, donde los hoteles buscan diferenciarse ofreciendo experiencias innovadoras. La automatización mediante comandos de voz reduce la fricción en la interacción con los servicios del hotel, facilitando la estancia a turistas internacionales gracias al reconocimiento de múltiples idiomas y mejorando la accesibilidad para personas con movilidad reducida. Esto refuerza la idea de que la tecnología no solo moderniza el sector, sino que realmente satisface necesidades concretas de los huéspedes.

Desde el punto de vista operativo, esta solución también es coherente con las necesidades del hotel. La optimización del uso de energía mediante sensores inteligentes y la reducción de la carga de trabajo del personal generan ahorro de costos y eficiencia en la gestión hotelera. Además, la recopilación de datos sobre las preferencias de los huéspedes permite ofrecer un servicio más personalizado en futuras estancias. En conjunto, la tecnología de control por voz resuelve de manera eficaz la necesidad de mejorar la experiencia del huésped y optimizar la operación del hotel, lo que la convierte en una solución coherente y estratégicamente acertada.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La tecnología de control por comando de voz en habitaciones inteligentes es altamente pertinente en el contexto de innovación y competitividad dentro del sector hotelero. En un mercado donde la diferenciación es clave, la adopción de soluciones tecnológicas avanzadas permite a los hoteles destacarse al ofrecer una experiencia única y personalizada. La digitalización y la automatización no son solo tendencias, sino factores determinantes en la elección de los huéspedes, quienes buscan comodidad, eficiencia y un alto nivel de personalización en su estancia. Implementar esta tecnología demuestra un compromiso con la innovación, lo que mejora la percepción de marca y fortalece la fidelización de clientes.

Desde el punto de vista de la competitividad, los hoteles que integran sistemas de voz no solo optimizan su servicio, sino que también logran reducir costos operativos y mejorar la eficiencia interna. La automatización de tareas como el control del clima, la gestión de luces o las solicitudes de servicio permite un uso más eficiente de los recursos y disminuye la carga de trabajo del personal. Esto se traduce en una mayor rentabilidad y en una oferta más atractiva en comparación con establecimientos que aún dependen de métodos tradicionales.

En un mundo donde las preferencias de los consumidores evolucionan constantemente, la implementación de tecnologías emergentes es una necesidad para mantenerse

relevante en la industria. Las grandes cadenas hoteleras ya están invirtiendo en soluciones de voz, lo que significa que los hoteles que no se adaptan corren el riesgo de quedarse rezagados. En este sentido, la pertinencia de esta tecnología radica en su capacidad para transformar la experiencia del huésped y posicionar a los hoteles en la vanguardia de la innovación, garantizando su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

1.3. Ventajas de la solución

- **Mayor comodidad:** Permite controlar luces, temperatura, cortinas y otros dispositivos sin moverse.
- **Experiencia personalizada:** Se pueden configurar preferencias individuales para cada huésped.
- **Interacción intuitiva:** Uso natural del lenguaje sin necesidad de interfaces complicadas.
- **Accesibilidad mejorada:** Ideal para personas con movilidad reducida o discapacidad visual.
- **Menos contacto físico:** Reduce el uso de interruptores y controles remotos, mejorando la higiene.
- **Respuesta rápida:** Solicitudes como "pide servicio a la habitación" se gestionan en segundos.
- **Multilingüe:** Reconoce varios idiomas, eliminando barreras de comunicación para turistas internacionales.
- **Optimización del consumo energético:** Apaga luces y ajusta temperatura automáticamente cuando la habitación está vacía.
- **Eficiencia operativa:** Reduce la carga de trabajo del personal al automatizar tareas.
- **Mejora la atención al cliente:** Responde de inmediato a las necesidades del huésped sin demoras.

- **Diferenciación competitiva:** Atrae más clientes al ofrecer una experiencia de vanguardia.
- **Ahorro en costos operativos:** Menos llamadas a recepción y menor desgaste de dispositivos físicos.
- **Recopilación de datos:** Permite analizar preferencias de los huéspedes para personalizar futuras estancias.
- **Mayor seguridad:** Puede integrarse con cerraduras inteligentes y sistemas de emergencia.

En conjunto, esta tecnología mejora la experiencia del huésped, la eficiencia del hotel y la rentabilidad del negocio, convirtiéndose en una solución clave en la modernización del sector hotelero.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología de control por comando de voz en hoteles es altamente escalable, ya que puede implementarse progresivamente según el tamaño y las necesidades del establecimiento. Un hotel puede comenzar con un número limitado de habitaciones inteligentes y expandir la integración a todas las áreas con el tiempo, ajustando la inversión de acuerdo con su crecimiento. Además, la compatibilidad con dispositivos IoT y asistentes virtuales permite agregar nuevas funciones sin necesidad de cambiar la infraestructura existente. A medida que la inteligencia artificial mejora, los sistemas pueden adaptarse a tendencias futuras, garantizando una evolución constante y una integración fluida con otras soluciones digitales del hotel, como la domótica avanzada y la gestión centralizada de servicios.

2.1. Potencial innovador

El potencial innovador de esta tecnología radica en su capacidad para transformar la experiencia hotelera, optimizar la eficiencia operativa y abrir nuevas oportunidades de personalización y automatización en el sector.

En primer lugar, introduce una interacción más intuitiva y natural, permitiendo que los huéspedes controlen su entorno con comandos de voz en lugar de interfaces físicas o aplicaciones móviles. Esto no solo mejora la comodidad y accesibilidad, sino que también responde a la creciente tendencia de la automatización sin contacto, ideal en un mundo postpandemia donde la higiene y la eficiencia son fundamentales.

Además, la integración con inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático permite que el sistema aprenda de las preferencias del huésped, anticipándose a sus necesidades y ofreciendo recomendaciones personalizadas. Por ejemplo, un huésped frecuente podría encontrar su habitación ajustada automáticamente a su temperatura y nivel de iluminación preferidos al momento del check-in, sin necesidad de configuraciones manuales.

Otra dimensión innovadora es la capacidad de optimizar el uso de recursos del hotel, mediante la conexión con sensores IoT que regulan el consumo energético en función de la ocupación y el clima. Esto no solo reduce costos operativos, sino que también hace que los hoteles sean más sostenibles y alineados con prácticas de eficiencia energética.

A nivel competitivo, esta tecnología permite que los hoteles se diferencien y posicionen como líderes en innovación, ofreciendo experiencias únicas que atraen a clientes más exigentes y tecnológicos. Además, su escalabilidad permite que hoteles de diferentes categorías adopten la solución progresivamente, adaptándola a su modelo de negocio sin necesidad de grandes inversiones iniciales.

En resumen, el potencial innovador del software de control por voz para habitaciones inteligentes radica en su capacidad para revolucionar la interacción huésped-hotel, optimizar la gestión operativa, reducir costos, mejorar la accesibilidad y ofrecer una experiencia de hospitalidad personalizada y sostenible, posicionando a los hoteles en la vanguardia tecnológica.

2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización

La tecnología de control por comando de voz para habitaciones inteligentes es altamente escalable, ya que puede implementarse en hoteles de diferentes tamaños y categorías, adaptándose a sus necesidades y presupuestos. Su integración con dispositivos IoT y plataformas basadas en la nube permite que un hotel pueda empezar con un número reducido de habitaciones inteligentes y expandir progresivamente la automatización a otras áreas, como zonas comunes, restaurantes y salas de conferencias. Además, el software puede actualizarse constantemente con nuevas funcionalidades sin necesidad de reemplazar hardware, lo que garantiza una evolución continua y compatibilidad con futuras innovaciones en la industria hotelera.

La escalabilidad también se ve reflejada en la capacidad de personalización del software, ya que puede ajustarse a distintos modelos de negocio dentro del sector, desde hoteles

boutique hasta grandes cadenas internacionales. Dependiendo del nivel de inversión, los hoteles pueden optar por una implementación gradual, priorizando funciones básicas como el control de iluminación y temperatura, y posteriormente incorporar asistentes de voz más avanzados con inteligencia artificial, análisis de datos y respuestas personalizadas para los huéspedes.

El mercado de la hospitalidad está en constante evolución y busca soluciones que mejoren la experiencia del huésped, optimicen los costos operativos y aumenten la eficiencia energética. Esto abre múltiples oportunidades de comercialización para la tecnología de control por voz en hoteles. Una de las estrategias más efectivas es ofrecer modelos de licenciamiento SaaS (Software as a Service), donde los hoteles pueden pagar una suscripción mensual en lugar de realizar una gran inversión inicial, facilitando su adopción incluso en establecimientos de menor tamaño.

Otra oportunidad clave está en la personalización del software para diferentes tipos de hoteles. Por ejemplo, los hoteles de lujo pueden beneficiarse de asistentes de voz con inteligencia artificial avanzada, mientras que los hoteles económicos pueden optar por versiones más simples enfocadas en el ahorro de energía y la automatización básica. Además, la comercialización puede expandirse a otros segmentos de la industria turística, como alquileres vacacionales, resorts, cruceros y centros de conferencias, donde la automatización puede mejorar la eficiencia y la experiencia del usuario.

Por último, el desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores de hardware y plataformas IoT puede impulsar la adopción de esta tecnología. Empresas de domótica, fabricantes de dispositivos inteligentes y cadenas hoteleras pueden integrar estas soluciones en sus infraestructuras existentes, creando un ecosistema tecnológico más amplio y atractivo. En conclusión, la escalabilidad y flexibilidad de esta tecnología la convierten en una solución altamente comercializable, con gran potencial de crecimiento en el sector hotelero y turístico global.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

La implementación de un software para habitaciones inteligentes por comandos de voz busca expandir la tecnología a nuevos mercados (otros hoteles, cadenas hoteleras o incluso sectores con necesidades similares), resulta clave elegir un mecanismo de transferencia que maximice la rentabilidad, preserve la propiedad intelectual y minimice riesgos de implementación.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

Para que esta tecnología sea implementada en hoteles y otros sectores de la hospitalidad, se pueden utilizar varios mecanismos de transferencia tecnológica. Los más viables incluyen:

- **Licenciamiento de Software exclusivo**

El licenciamiento exclusivo es un mecanismo de transferencia de tecnología en el que una empresa desarrolladora de software concede a un tercero (una cadena hotelera, un integrador tecnológico o un operador turístico) el derecho exclusivo de comercializar, distribuir o explotar el software de control por voz en habitaciones inteligentes dentro de un mercado determinado. Este modelo es ideal para empresas que buscan generar ingresos recurrentes a través de royalties, es decir, pagos periódicos derivados del uso y comercialización del software por parte de los hoteles.

- **Franquicia Tecnológica**

Se puede establecer un modelo de franquicia, donde los hoteles adquieren los derechos para implementar el sistema bajo una marca establecida. Esto es ideal para empresas que desean estandarizar la experiencia de usuario y expandirse rápidamente en diferentes mercados.

- **Venta Directa con Soporte Técnico**

Los desarrolladores pueden comercializar la tecnología como una solución llave en mano, vendiéndola directamente a hoteles junto con la instalación y el soporte técnico. Este modelo es útil para hoteles que buscan una implementación rápida y completa sin depender de sus propios equipos de TI.

- **Alianzas Estratégicas con Proveedores de Hardware**

La integración del software con dispositivos IoT, sensores y asistentes de voz permite la comercialización mediante alianzas con fabricantes de tecnología. Empresas de domótica y fabricantes de altavoces inteligentes pueden incluir el software en sus dispositivos como un valor agregado para los hoteles.

- **Transferencia Tecnológica a través de Joint Ventures**

Se pueden formar alianzas estratégicas entre desarrolladores de software y cadenas hoteleras para la co-creación de soluciones personalizadas. Esto facilita la adaptación del software a las necesidades específicas del hotel y permite una adopción a gran escala.

- **Modelos de Revenue Sharing (Participación en Ingresos)**

En lugar de vender el software directamente, se puede implementar un modelo de participación en ingresos, donde el proveedor de tecnología recibe un porcentaje de los ahorros operativos o ingresos adicionales que genera el sistema en el hotel.

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos

3.2.1. Venta o cesión de la tecnología

Ventajas:

- El hotel adquiere el software con un solo pago y tiene mayor control sobre su uso.
- Reducción de costos a largo plazo en comparación con suscripciones mensuales.

Desventajas:

- Inversión inicial elevada.
- Requiere que el hotel tenga personal técnico o contrate soporte externo.

3.2.2. Licenciamiento

Ventajas:

- Modelo flexible que permite a los hoteles pagar por suscripción sin grandes inversiones iniciales.
- Actualizaciones constantes y mejoras en la nube sin necesidad de intervención del hotel.
- Fácil escalabilidad, ya que se puede expandir a más habitaciones o sucursales sin grandes cambios.

Desventajas:

- Dependencia del proveedor para actualizaciones y soporte.
- No garantiza exclusividad, lo que reduce la diferenciación competitiva del hotel.

3.2.3. Alianza estratégica con proveedores de hardware

Ventajas:

- El hotel adquiere el software con un solo pago y tiene mayor control sobre su uso.
- Reducción de costos a largo plazo en comparación con suscripciones mensuales.

Desventajas:

- Inversión inicial elevada.
- Requiere que el hotel tenga personal técnico o contrate soporte externo.

3.2.4. Transferencia Tecnológica a través de Joint Ventures

Ventajas:

- Personalización total del software según las necesidades del hotel.

- Acceso a financiamiento y mayor alcance de mercado.

Desventajas:

- Requiere acuerdos legales y financieros complejos.
- Riesgo de pérdida de control si el socio hotelero toma decisiones estratégicas sobre el software.

3.2.5. Franquicia**Ventajas:**

- Expansión rápida del software bajo una marca consolidada.
- Permite estandarizar la experiencia en múltiples hoteles.

Desventajas:

- Menos personalización, ya que el sistema se ajusta a los estándares de la franquicia.
- Puede implicar altas tarifas de franquicia y regalías.

3.2.6. Modelos de Revenue Sharing (Participación en Ingresos)**Ventajas:**

- Costo inicial bajo para los hoteles, ya que el proveedor recibe un porcentaje de los ingresos o ahorros generados.
- Incentiva a ambas partes a maximizar la eficiencia del software.

Desventajas:

- Depende del éxito del software para generar ingresos suficientes.
- Menos control sobre el flujo financiero y retorno de inversión.

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (en una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy bajo” y 5 es “muy alto”). A modo de ejemplo, se eligen cuatro criterios:

1. Nivel de control y protección de la propiedad intelectual
2. Ingresos potenciales a largo plazo (flujo de caja)
3. Facilidad de escalamiento
4. Riesgo y complejidad de implementación

Tabla 1. Criterios de evaluación

Mecanismo	Propiedad Intelectual	Ingresos a Largo Plazo	Escalabilidad	Riesgo / Complejidad	puntos
Venta o cesión	1 (se pierde)	2 (ingreso inmediato pero no recurrentes)	3 (depende del comprador)	2 (baja, pero se pierde el activo)	8
Licenciamiento	5 (se conserva)	5 (regalías constantes)	5 (múltiples licenciatarios)	3 (moderado, con soporte legal)	18
Alianzas estratégicas con proveedores de hardware	3 (compartida)	3 (participación en utilidades)	4 (escala fácilmente)	4 (riesgos en cambios en el software)	14

Mecanismo	Propiedad Intelectual	Ingresos a Largo Plazo	Escalabilidad	Riesgo / Complejidad	puntos
Franquicia	4 (se mantiene, pero se comparte la marca)	4 (regalías)	3 (crece con franquiciados)	4 (requiere sistemas de soporte)	15
Alianzas estratégicas con hoteles	3 (Se pierde parcialmente)	3 (ingreso variable por proyecto)	3 (depende de la cadena hotelera))	5 (alto, acuerdos financieros y gestión)	14
Participación en ingresos	3 (se pierde parcialmente)	4 (genera ingresos)	4 (buen crecimiento)	4 (moderado)	15

Fuente: Elaboración propia

3.4 Recomendación: Licenciamiento

El licenciamiento exclusivo por royalties es la opción más equilibrada porque tiene máximo control sobre la propiedad intelectual, garantizando exclusividad. Flujo de ingresos recurrente, con alto potencial de escalabilidad. Menor complejidad que una Joint Venture, con menos riesgo financiero. El licenciamiento exclusivo con royalties es un modelo de transferencia tecnológica altamente rentable y estratégico para empresas que desarrollan software en el sector hotelero. No solo garantiza un flujo de ingresos constante, sino que también facilita la expansión en mercados clave sin que la empresa de software tenga que encargarse directamente de la comercialización y soporte, delegando estas funciones a socios especializados en la industria.

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es parte de la estrategia de transferencia tecnológica e inicia definiendo que el licenciamiento de la patente es el mecanismo idóneo para llevar la propuesta de valor al mercado. Este ejercicio establece las actividades que se deben tener en cuenta para que la tecnología llegue al segmento de mercado definido, es decir los potenciales licenciarios de la tecnología.

Esto permitirá no solo definir los recursos internos para su desarrollo, sino los aliados que aportarán en la comercialización de la tecnología en el mercado, quienes se encargarán de producir, vender y distribuir la tecnología.

Por último, se define tanto el modelo de ingresos de la licencia, como la estructura de los principales costos asumidos internamente para desarrollar las actividades de transferencia tecnológica, y las externas asumidas por el licenciario.

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de software para habitaciones inteligentes con comandos de voz en el hotel Blue Island

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de un software para habitaciones inteligentes con comando de voz, mediante un mecanismo de licenciamiento dirigido a empresas que ya ofrecen soluciones similares en el mercado y desean enriquecer su portafolio con esta tecnología. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el Business Model Canvas permite describir y analizar la lógica con la que una empresa crea, distribuye y captura valor. A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para la implementación.

4.1.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes para una tecnología de habitaciones inteligentes con comando de voz está compuesto principalmente por cadenas hoteleras de alto y mediano nivel, hoteles boutique, resorts de lujo y operadores de hospitalidad que buscan diferenciarse mediante la digitalización y la automatización de servicios. Además, incluye empresas integradoras de tecnología hotelera, proveedores de domótica, y firmas de consultoría en transformación digital para la industria de la hospitalidad. Estos clientes buscan mejorar la experiencia del huésped, optimizar la eficiencia operativa y generar valor agregado a través de la innovación tecnológica, lo que justifica su interés en soluciones exclusivas con alto grado de personalización y escalabilidad.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de una tecnología de habitaciones inteligentes con comando de voz para hoteles radica en mejorar la experiencia del huésped al ofrecerle un control total de su habitación mediante comandos de voz, lo que incrementa la comodidad, accesibilidad y eficiencia. Esta solución permite a los hoteles optimizar sus operaciones, reducir costos operativos y aumentar la satisfacción del cliente al ofrecer un servicio moderno y personalizado. Comercializada a través de empresas que brindan soluciones tecnológicas para el sector hotelero mediante licenciamiento exclusivo con regalías, esta tecnología no solo aporta innovación, sino que también genera una fuente continua de ingresos para los proveedores, mientras fortalece la competitividad de los hoteles en un mercado en constante evolución.

4.1.3. Canales

Los canales para comercializar una tecnología de habitaciones inteligentes con comando de voz para hoteles incluyen tanto canales directos como indirectos. A través de empresas que ofrecen soluciones tecnológicas en el sector hotelero, los canales directos incluyen ventas de licencias exclusivas a cadenas hoteleras y franquicias, además de colaboraciones estratégicas con grandes proveedores de tecnología y consultores especializados en la industria. Los canales indirectos abarcan la participación en ferias y

eventos del sector, la promoción digital a través de plataformas de marketing B2B y asociaciones con distribuidores que pueden introducir la tecnología en diferentes mercados regionales. Además, el soporte postventa y la formación para la implementación de la solución son elementos clave dentro de estos canales, asegurando un flujo continuo de ingresos por regalías.

4.1.4. Relación con los clientes

Las relaciones con los clientes para una tecnología de habitaciones inteligentes con comando de voz deben ser personalizadas, orientadas a la construcción de una relación a largo plazo que impulse la satisfacción y fidelidad tanto de los hoteles como de los proveedores de la solución tecnológica. La empresa debe ofrecer soporte continuo a través de canales de atención al cliente, asistencia técnica remota y actualizaciones periódicas de software, garantizando que la tecnología esté siempre alineada con las necesidades del hotel. Además, deben establecerse relaciones consultivas, donde se asesore a los clientes sobre la integración y el uso óptimo de la tecnología, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia del huésped. La implementación de programas de capacitación y la entrega de informes sobre el desempeño del sistema también son fundamentales para fortalecer la relación y maximizar el valor de la solución. Todo esto debe estar acompañado de acuerdos de licenciamiento transparentes y una gestión eficiente de las regalías.

4.1.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso de una tecnología de habitaciones inteligentes con comando de voz para hoteles, comercializada a través de empresas que ofrecen soluciones tecnológicas en el sector hotelero mediante licenciamiento exclusivo con regalías, se generan principalmente a través de dos modelos de ingresos clave.

Primero, los ingresos recurrentes provienen del licenciamiento exclusivo de la tecnología a cadenas hoteleras y otros establecimientos, donde los hoteles pagan una tarifa inicial por la implementación del sistema y luego se generan ingresos recurrentes a través de regalías basadas en el uso de la tecnología. Estas regalías pueden estar relacionadas

con el número de habitaciones activadas, el volumen de interacciones de los huéspedes o el tiempo de uso de los comandos de voz, generando una fuente de ingresos constante para el proveedor.

Segundo, se pueden generar ingresos adicionales a través de servicios complementarios como la personalización de la plataforma, la integración con otros sistemas hoteleros, la capacitación del personal y el mantenimiento del software y hardware. Además, existen oportunidades para generar ingresos mediante la venta de actualizaciones tecnológicas o funcionalidades adicionales, lo que permite a los clientes actualizar su sistema conforme evolucionan las necesidades del mercado.

Finalmente, la prestación de soporte técnico y la consultoría especializada para mejorar la experiencia del cliente también puede ser una fuente adicional de ingresos. En resumen, la combinación de licencias exclusivas, regalías continuas, servicios complementarios y soporte genera múltiples fuentes de ingreso, lo que maximiza la rentabilidad de la tecnología a lo largo del tiempo.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos clave de una tecnología de habitaciones inteligentes con comando de voz para hoteles, comercializada a través de empresas que ofrecen soluciones tecnológicas en el sector hotelero mediante licenciamiento exclusivo con regalías, incluyen tanto activos tecnológicos como humanos y de infraestructura.

En primer lugar, el software y hardware que impulsa la solución de comando de voz es un recurso fundamental, incluyendo las plataformas de inteligencia artificial, servidores, y dispositivos de control de voz. Además, el equipo de desarrollo de software y expertos en inteligencia artificial son recursos clave para la creación, mejora continua y adaptación de la tecnología a las necesidades del sector hotelero, asegurando que se mantenga a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas.

Otro recurso esencial son las licencias tecnológicas y acuerdos de propiedad intelectual, que protegen la innovación y permiten el modelo de licenciamiento exclusivo. También

son cruciales los recursos humanos especializados en soporte técnico, mantenimiento y personalización del sistema para cada cliente, además de los equipos de ventas y marketing que facilitan la promoción y expansión de la solución en el mercado.

La infraestructura de atención al cliente, la capacitación continua a los empleados del hotel y el servicio postventa también son recursos indispensables para garantizar una experiencia de usuario satisfactoria y el uso continuo de la tecnología.

Por último, los acuerdos estratégicos con distribuidores y socios comerciales en el sector hotelero actúan como recursos externos clave para la expansión de la solución en nuevos mercados y segmentos. Estos recursos combinados aseguran la operatividad, escalabilidad y sostenibilidad del negocio.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades clave de una tecnología de habitaciones inteligentes con comando de voz para hoteles, comercializada a través de empresas que ofrecen soluciones tecnológicas en el sector hotelero mediante licenciamiento exclusivo con regalías, abarcan diversas áreas estratégicas.

En primer lugar, el desarrollo continuo y la mejora del software son fundamentales, lo que incluye la investigación y desarrollo (I+D) para innovar en las capacidades de la inteligencia artificial, el procesamiento de lenguaje natural y la integración con otros sistemas hoteleros. Además, la personalización de la solución según las necesidades específicas de cada cliente es una actividad esencial, involucrando la adaptación del sistema a las características particulares de cada hotel o cadena hotelera.

La implementación de la tecnología en los hoteles, que incluye la instalación de dispositivos y la integración con la infraestructura existente del hotel, es otro proceso clave. Esto requiere capacitación del personal del hotel para garantizar que la tecnología se utilice de manera óptima.

La gestión del licenciamiento exclusivo y la gestión de las regalías también son actividades clave, asegurando que las tarifas de licencias y los pagos de regalías se

procesen correctamente. La atención al cliente y el soporte postventa son actividades cruciales para asegurar que los hoteles mantengan la tecnología funcionando sin problemas, lo que incluye la resolución de problemas técnicos, el mantenimiento preventivo y las actualizaciones de software.

También es esencial realizar actividades de marketing y ventas para promover la solución en el mercado hotelero, identificar nuevas oportunidades de licenciamiento y gestionar relaciones con socios estratégicos.

Finalmente, la recopilación de datos de uso y retroalimentación de los clientes para mejorar constantemente la tecnología y el servicio es una actividad continua que alimenta el ciclo de innovación y satisfacción del cliente. En conjunto, estas actividades aseguran el éxito operativo, comercial y tecnológico del modelo de negocio.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave de una tecnología de habitaciones inteligentes con comando de voz para hoteles, comercializada a través de empresas que ofrecen soluciones tecnológicas en el sector hotelero mediante licenciamiento exclusivo con regalías, incluyen una variedad de aliados estratégicos que aportan valor a lo largo del ciclo de vida del producto.

En primer lugar, los proveedores de hardware y dispositivos de control de voz son socios esenciales, ya que suministran los dispositivos tecnológicos necesarios para la implementación de la solución en las habitaciones de los hoteles. Los desarrolladores de software y empresas especializadas en inteligencia artificial también juegan un papel clave al proporcionar las capacidades tecnológicas que permiten el procesamiento de lenguaje natural y la integración de comandos de voz en un entorno hotelero.

Las empresas de infraestructura tecnológica que ofrecen servicios en la nube y servidores son socios indispensables para garantizar la escalabilidad, seguridad y rendimiento de la plataforma. Además, los integradores de sistemas, que se encargan de la implementación de la solución en el hotel y su integración con otros sistemas de

gestión hotelera, son cruciales para el éxito de la implementación en los establecimientos.

Los distribuidores y revendedores que ayudan a expandir la presencia de la tecnología en el mercado hotelero también son socios clave, ya que amplían el alcance del licenciamiento y facilitan la adopción del producto en diversas geografías. Asimismo, las consultoras y agencias de marketing especializadas en el sector hotelero son socios valiosos para identificar oportunidades de mercado y crear estrategias de comercialización eficaces. Finalmente, los socios estratégicos pueden incluir asociaciones con cadenas hoteleras o grupos de hoteles que actúan como clientes clave, ayudando a validar y promover la tecnología dentro de la industria. Estos socios contribuyen al éxito operativo, comercial y de innovación del negocio, asegurando que la solución se mantenga competitiva y en constante evolución.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos de una tecnología de habitaciones inteligentes con comando de voz para hoteles, comercializada a través de empresas que ofrecen soluciones tecnológicas en el sector hotelero mediante licenciamiento exclusivo con regalías, abarca varios componentes clave relacionados tanto con el desarrollo como con la operación y el soporte del producto.

En primer lugar, los costos de investigación y desarrollo (I+D) son significativos, ya que incluyen la creación y mejora continua del software, las actualizaciones de inteligencia artificial, el procesamiento de lenguaje natural y la integración con otros sistemas de gestión hotelera. Los costos de adquisición de hardware, como dispositivos de control de voz, sensores y equipos tecnológicos necesarios para la implementación de la solución en las habitaciones del hotel, también representan una parte importante de la estructura de costos.

Además, los gastos asociados a la infraestructura tecnológica, como servidores en la nube y servicios de almacenamiento, son recurrentes y deben ser escalables para

soportar el crecimiento de la base de clientes. Los costos operativos incluyen el personal encargado de la implementación de la tecnología en los hoteles, la formación del personal del hotel y el soporte postventa, que es crucial para asegurar la satisfacción del cliente y el funcionamiento continuo de la tecnología.

Los costos relacionados con el licenciamiento y la gestión de regalías, así como los pagos a socios estratégicos o distribuidores, también forman parte de la estructura de costos, ya que es necesario gestionar los acuerdos contractuales de manera eficiente. Los gastos de marketing y ventas, destinados a promover la tecnología y expandir su presencia en el mercado hotelero, así como los costos de gestión de relaciones con socios, también influyen en la estructura de costos.

Finalmente, los costos legales y de protección de propiedad intelectual, como patentes y derechos de autor, son necesarios para salvaguardar la innovación tecnológica. En conjunto, estos elementos conforman una estructura de costos que debe equilibrar la inversión en desarrollo y operación con los ingresos recurrentes generados por el licenciamiento y las regalías, garantizando la rentabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

4.1.10. Estrategia Comercial

Producto: El proyecto implementa un sistema de habitaciones inteligentes con comandos de voz en el Hotel Blue Island en San Andrés. Esta tecnología permite a los huéspedes controlar diversos aspectos de su entorno, como iluminación, temperatura, cortinas y servicios de habitación, mediante comandos de voz. La solución ofrece una experiencia personalizada, mayor accesibilidad y eficiencia operativa para los hoteles, diferenciándolos de la competencia en el sector hotelero.

Precio: Se utilizará un modelo de licenciamiento exclusivo con un pago inicial y regalías periódicas basadas en el uso del sistema. Los hoteles pagarán por la implementación y recibirán actualizaciones continuas y soporte técnico. Además, se ofrecerán servicios adicionales, como personalización del sistema, integración con otros dispositivos IoT y

formación del personal, generando ingresos complementarios. Este enfoque permite asegurar tanto la rentabilidad del proyecto como la accesibilidad para diferentes tipos de hoteles.

Plaza: La distribución de la tecnología se realizará a través de empresas tecnológicas y socios estratégicos en el sector hotelero. Los principales mercados objetivo son cadenas hoteleras, resorts de lujo, hoteles boutique y centros de convenciones. Los canales de comercialización incluyen alianzas con integradores de sistemas, participación en ferias especializadas de tecnología y turismo, y marketing digital enfocado en el sector B2B. También se aprovecharán redes de distribuidores locales en mercados internacionales para expandir la adopción de la tecnología.

Promoción: La promoción se centrará en destacar los beneficios de la tecnología mediante campañas de marketing digital, estudios de caso, demostraciones en línea y participación en eventos del sector hotelero. Se desarrollará contenido especializado, como testimonios de clientes y videos promocionales, para reforzar la propuesta de valor. Además, se crearán alianzas con empresas de domótica y fabricantes de hardware para aumentar la visibilidad y credibilidad de la solución. El objetivo es posicionar al Hotel Blue Island como un referente en innovación tecnológica en la industria de la hospitalidad.

Con estas estrategias de marketing mix, el proyecto busca maximizar la adopción de la tecnología, generar ingresos sostenibles a través de licencias y regalías, y mejorar la competitividad de los hoteles en un mercado cada vez más orientado a la digitalización y la personalización de experiencias.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para el exitoso resultado de la tecnología es necesario desarrollar un plan de acción de los pasos a seguir para llevar a cabo el modelo de negocio, este se elabora en un año con fases bimensuales, las cuales se detallan a continuación:

5.1. Mes 1-2: Investigación de Mercado y Preparación Interna

- **Análisis de mercado y competencia:** Realizar un análisis profundo del mercado hotelero y las tendencias tecnológicas actuales, específicamente en el ámbito de la automatización y las habitaciones inteligentes e identificar competidores, sus fortalezas y debilidades, y definir el valor diferencial de la tecnología. Responsable: Equipo de marketing y desarrollo de productos.
- **Definición de propuesta de valor:** Refinar la propuesta de valor, destacando los beneficios clave como la mejora en la experiencia del huésped, la reducción de costos operativos y la integración de tecnología avanzada. Responsable: Dirección de producto y ventas.
- **Desarrollo de la plataforma tecnológica:** Comenzar el desarrollo de la plataforma tecnológica (comando de voz, integración de inteligencia artificial, interfaces de usuario, etc.). Responsable: Equipo de desarrollo tecnológico.
- **Establecimiento de alianzas estratégicas:** Iniciar conversaciones con posibles socios clave: proveedores de hardware, empresas de integración de sistemas, consultoras del sector hotelero, y distribuidores de soluciones tecnológicas. Responsable: Equipo de alianzas y ventas.

5.2. Mes 3-4: Prototipos y Validación con Hoteles Piloto

- **Desarrollo de prototipos:** Crear prototipos de la solución tecnológica y realizar pruebas internas para asegurar su funcionalidad y calidad. Responsable: Equipo de desarrollo de producto y pruebas.
- **Selección de hoteles piloto:** Identificar y negociar con hoteles interesados en implementar la tecnología como parte de un programa piloto. Responsable: Equipo de ventas y relaciones con clientes.
- **Pruebas de implementación:** Instalar la tecnología en los hoteles seleccionados para pruebas piloto y obtener retroalimentación directa sobre la experiencia del usuario y el funcionamiento del sistema. Responsable: Equipo técnico y de soporte.
- **Ajustes de producto:** Realizar ajustes según la retroalimentación recibida durante las pruebas piloto (optimización de la interfaz, mejoras en la IA, etc.). Responsable: Equipo de desarrollo de producto.

5.3. Mes 5-6: Estrategia de Comercialización y Preparación para Lanzamiento

- **Desarrollo de estrategia de marketing:** Crear materiales de marketing específicos para el sector hotelero, incluyendo presentaciones, estudios de caso, y demostraciones de la solución. Responsable: Equipo de marketing.
- **Capacitación de equipos de ventas:** Capacitar a los equipos de ventas sobre la solución tecnológica, beneficios, y cómo venderla a los hoteles a través del licenciamiento exclusivo. Responsable: Departamento de ventas.
- **Establecimiento de precios y regalías:** Definir las estructuras de precios para el licenciamiento exclusivo y las regalías asociadas, asegurando que sean competitivas y sostenibles para los hoteles y rentables para la empresa. Responsable: Finanzas y dirección de producto.

- **Alianzas con distribuidores:** Firmar acuerdos de distribución con empresas que ofrezcan soluciones tecnológicas a hoteles, para que actúen como intermediarios en la venta de licencias. Responsable: Equipo de alianzas estratégicas.

5.4. Mes 7-9: Lanzamiento y Expansión de Mercado

- **Lanzamiento oficial:** Realizar un lanzamiento oficial de la solución a través de eventos, webinars y marketing digital enfocados en la industria hotelera. Responsable: Marketing y ventas.
- **Implementación en nuevos hoteles:** Comenzar a ofrecer la solución a nuevos hoteles mediante licencias exclusivas, garantizando su instalación, capacitación y soporte. Responsable: Equipo de ventas y soporte técnico.
- **Monitoreo de desempeño y feedback:** Monitorear el desempeño de la solución en los hoteles que han implementado la tecnología, recopilando datos y retroalimentación para futuras mejoras. Responsable: Equipo de soporte y producto.
- **Optimización del sistema:** Basado en los datos y comentarios de los hoteles, optimizar la solución (actualizaciones de software, mejoras en la IA, etc.). Responsable: Equipo de desarrollo.

5.5. Mes 10-12: Escalabilidad y Consolidación

- **Expansión a nuevos mercados:** Iniciar la expansión de la solución a otros segmentos de la industria hotelera, como hoteles boutique, resorts, cadenas internacionales, etc. Responsable: Equipo de ventas y expansión.
- **Ampliación de la red de distribuidores:** Ampliar la red de distribuidores y socios estratégicos, incluyendo acuerdos con empresas tecnológicas locales en mercados internacionales. Responsable: Alianzas y ventas.
- **Soporte continuo y servicio postventa:** Establecer un sistema de soporte postventa robusto, incluyendo asistencia técnica, actualizaciones periódicas y

capacitación continua para los hoteles. Responsable: Equipo de soporte y servicio al cliente.

- **Evaluación de desempeño y ajustes en estrategia:** Evaluar el desempeño del modelo de negocio a través de KPIs clave como la satisfacción del cliente, las regalías generadas, el retorno de inversión y la tasa de adopción en nuevos hoteles. Responsable: Dirección general y finanzas.

Este plan de acción detalla las actividades específicas que deben llevarse a cabo cada mes, con un enfoque en el desarrollo del producto, la comercialización, la implementación en hoteles y la expansión. A medida que se avance en el año, se deberá seguir monitoreando y ajustando las estrategias para asegurar el éxito del modelo de licenciamiento exclusivo.

6. CONCLUSIONES

En el modelo de negocio basado en la implementación de habitaciones inteligentes con comando de voz en el Hotel Blue Island en San Andrés, a través de un esquema de licenciamiento exclusivo con regalías, se concluyen los siguientes aspectos:

- La tecnología ofrece un alto grado de personalización, accesibilidad y comodidad para los huéspedes, mejorando la eficiencia operativa del hotel y reduciendo costos operativos mediante la automatización de servicios.
- Se plantea un modelo altamente escalable, con la posibilidad de expandirse a otras áreas dentro del hotel y a diferentes mercados, como hoteles de lujo, resorts y centros de convenciones.
- Tras evaluar diferentes mecanismos de transferencia, el informe recomienda el licenciamiento exclusivo con regalías, asegurando control sobre la propiedad intelectual, ingresos recurrentes y una implementación sostenible en el sector hotelero.
- Se establece un plan de implementación en cuatro fases a lo largo de un año, incluyendo investigación de mercado, validación con hoteles piloto, estrategias de comercialización y expansión de mercado.
- La estructura de costos contempla inversión en I+D, adquisición de hardware, infraestructura tecnológica y soporte postventa, asegurando un equilibrio entre costos operativos y generación de ingresos por licencias y regalías.

6.1. Análisis DOFA

Fortalezas

- Tecnología innovadora que mejora la experiencia del huésped y optimiza la operación hotelera.

- Modelo de negocio escalable, adaptable a diferentes tipos de hoteles y mercados.
- Ingresos recurrentes mediante el licenciamiento exclusivo con regalías.
- Mejora en eficiencia energética, reduciendo costos operativos para los hoteles.
- Personalización y diferenciación competitiva en el sector hotelero.

Oportunidades

- Creciente demanda de automatización en la hotelería, con hoteles en búsqueda de diferenciación.
- Tendencias de digitalización y experiencias sin contacto, aceleradas por la postpandemia.
- Expansión del mercado hacia resorts, hoteles boutique y cruceros.
- Alianzas estratégicas con proveedores de hardware e integradores tecnológicos para mayor adopción.
- Posibilidad de licenciamiento internacional, con potencial de globalización.

Debilidades

- Alta inversión inicial en I+D y hardware, lo que puede limitar la adopción en hoteles pequeños.
- Dependencia de la infraestructura tecnológica de terceros (servidores, IoT, asistentes de voz).
- Necesidad de capacitación continua para el personal del hotel en el uso del sistema.
- Retos en la adopción de la tecnología por parte de clientes menos familiarizados con asistentes de voz.

Amenazas

- Competencia de grandes marcas tecnológicas que ya trabajan en automatización hotelera.
- Posibles barreras regulatorias en protección de datos y privacidad del usuario.

- Riesgos en la implementación de software y compatibilidad con sistemas existentes en hoteles.
- Resistencia al cambio en hoteles tradicionales que aún operan con métodos convencionales.
- Dependencia del ciclo económico y del turismo, que puede afectar la inversión en nuevas tecnologías.

El análisis DOFA refuerza la viabilidad del modelo de negocio, resaltando la necesidad de una ejecución estratégica y alianzas clave para maximizar la adopción de la tecnología en el sector hotelero.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Deloitte. (2020). 2020 Global technology leadership study.
- IDC. (2021). Worldwide lodging technology transformation report.
- Markets and Markets. (2022). Access control market – Global forecast to 2027.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Statista. (2022). Value of the global hotel management software market.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Weinberger, M. (2009). La empresa que no aprende a innovar está destinada a morir. *Harvard Business Review*.
- UNIR. (2021). Modelo Canvas: Una herramienta estratégica para desarrollar modelos de negocio.
- Capó, J., & Ortiz, M. (2015). El Modelo Canvas como herramienta de innovación empresarial. *Revista de Investigación en Innovación, Tecnología y Desarrollo Empresarial*, 10(2), 45-62.



**CERTIFICACIÓN DE PAGO DE APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD
SOCIAL Y PARAFISCALES PERONAS JURIDICAS**

El suscrito **NELEY ISABEL PAJARO ALCALÁ**, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.123.638.983, en mi condición de Representante Legal de **CENTRO DE INNOVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD- CONNECTNOVA S.A.S**, identificada con **NIT. 901515322-6**, se encuentra a Paz y Salvo por concepto de pago de sus obligaciones con los sistemas de salud, riesgos profesionales, pensiones y aportes parafiscales de todo el personal que se encuentra laborando dentro de la misma y que así lo requiera, durante los últimos seis (6) meses.

Lo anterior, dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 50 de la Ley 789 de 2002 y el artículo 23 de la Ley 1150 de 2007, se suscribe por el Representante Legal teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con co-revisor fiscal.

La presente se expide en Barranquilla, a los seis (06) días del mes de febrero del año 2025.

Atentamente



NELEY ISABEL PAJARO ALCALÁ

Representante Legal

C.C: 1.123.638.983

E-mail: gerencia@connectnova.org