San Andrés Islas, 03 de marzo 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	$95.457.000	Actividad POA 3.3	SERVS. TECNOLÓGICOS	28/03/2025

La presente certificación se suscribe el **03 de marzo 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 95

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	07/03/2025, 08:58
Expedición	07/03/2025, 09:00
Vencimiento	07/03/2025

Ítem	Descripción	Cantidad	Vr. Total	Impto. Rete.	Valor Impto.Cargo	Valor Impto.Rete.	Valor Impto.Cargo 2
1	Pago numero 2 Servicios Tecnológicos DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO	1.00	95,457,000.00	0 %	0.00	0.00	0.00

VoBo

Total items: 1

Total Bruto	95,457,000.00
Total a Pagar	**95,457,000.00**

Valor en Letras:
Noventa y cinco millones cuatrocientos cincuenta y siete mil pesos m/cte

Forma de pago:
Crédito

Medio de pago:
Otro - Crédito - Cuota No. 001 vence el 2025-03-07 por $ 95,457,000.00

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

Orden de compra: -

Orden de entrega: - **Fecha:**

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: 327df75bbc5f748aba89ea6b9a6b650c30b4c3d8b99f678be63d2fff207d9576b9df6f455dd014b06194e1c2f8d3bcd3

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

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 parágrafo 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 parágrafo 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 seria "…**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 estipulo un valor de $318.190.000,oo 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 cumplimento 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 tramitara 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 CONTRATRISTA** 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, prorroga, 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 hiciere, 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

CAMARA SAI

0 Recomendación (es)

Información del Proveedor contratista

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 (º)	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.PCCNTR.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 MALD	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 ☐Sí ☑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:		**Valor**
Presupuesto General de la Nación - PGN	☐Sí ☑No *	
Sistema General de Participaciones - SGP	☐Sí ☑No *	
Sistema General de Regalias - SGR	☑Sí ☐No *	318.190.000
Recursos Propios (Alcaldías y Gobernaciones)	☐Sí ☑No *	
Recursos de Crédito	☐Sí ☑No *	
Otros Recursos (Especie, Privados, Cooperación, Propios Entidades Autónomas)	☐Sí ☑No *	
	Total	318.190.000

Validación Código BPIN

	Código BPIN	Año	Estado
☐	2022000100129	2022	Validado

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

Código CDP	Código BPIN	Tipo	Estado del CDP	Valor Total	Saldo	Valor a utilizar	Estado de la consulta	Estado
No existen resultados que cumplan con los criterios de búsqueda especificados								

Entidad Estatal registrada en el SIIF ☐Sí ☑No

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

Código	Tipo	Estado	Saldo	Valor a utilizar	Código unidad/subunidad ejecutora	Estado
No existen resultados que cumplan con los criterios de búsqueda especificados						

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								

Saldo de compromisos CDP	
Saldo de compromisos AVF	
Saldo total comprometido	
Última consulta a SIIF	
Fecha de consulta SIIF	-

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 901.515.322-6de 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

SEGUROS DEL ESTADO S.A.

NIT. 860.009.578-6

POLIZA DE SEGURO DE CUMPLIMIENTO PARTICULAR

PARTICULAR

CIUDAD DE EXPEDICIÓN	SUCURSAL	COD.SUC	NO.PÓLIZA	ANEXO
BARRANQUILLA	**BARRANQUILLA**	**85**	**85-45-101082504**	**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		IDENTIFICACIÓN	
	CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS		**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:		IDENTIFICACIÓN	
	CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS		**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 SUJECIÓN 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.SAIIN-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

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

SEGUROS DEL ESTADO S.A.

NIT. 860.009.578-6

POLIZA DE SEGURO DE CUMPLIMIENTO PARTICULAR

PARTICULAR

CIUDAD DE EXPEDICIÓN	SUCURSAL	COD.SUC	NO.PÓLIZA	ANEXO
BARRANQUILLA	**BARRANQUILLA**	**85**	**85-45-101082504**	**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		IDENTIFICACIÓN	
	CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS		**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:		IDENTIFICACIÓN	
	CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS		**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:

PAGUESTADO
PORTAL DE PAGOS

PAGINA WEB

pse

VISA MasterCard AMERICAN EXPRESS

CORRESPONSALES BANCARIOS

Carulla Super INTER SURTIMAX Movil Red Bancolombia Corresponsal Bancario éxito GANA GANA CODIBROOP

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	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

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**

EFECTIVO	
CHEQUE	
TOTAL $	

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

REFERENCIA PAGO:

1101360973853-6

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

COPIA PARA PAGO EN BANCOS NO NEGOCIABLE

DAVIVIENDA

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

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA Banco Davivienda S.A. Todos los derechos reservados 2017.

SEGUROS DEL ESTADO

Transacción Aprobada

Método de pago

Cuentas débito ahorro y corriente (PSE)

Total pagado	Banco
$386.091,00	BANCO DAVIVIENDA
Autorización / CUS	Fecha de transacción
1021141015	2024-11-01 16:13:35
Recibo	Dirección IP
1645593371	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

SEGUROS DEL ESTADO S.A.
NIT. 860009578-6
RECIBO DE CAJA Nº 41771816

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 SUJECIÓN, 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.

GRÁFICAS COLOMBIA LTDA 02/2013

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 LOSPERJUICIOS 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 ASEGURADO O A PERSONAS DISTINTAS DE ÉSTE, OCURRIDOS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO, NI LOS DERIVADOS DE LA RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL 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.

SEGUROS DEL ESTADO S.A.

NIT. 860.009.578-6

POLIZA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL DERIVADA DE CUMPLIMIENTO

RCE CONTRATOS

CIUDAD DE EXPEDICIÓN	SUCURSAL	COD.SUC	NO.PÓLIZA	ANEXO
BARRANQUILLA	**BARRANQUILLA**	**85**	**85-40-101061009**	**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	IDENTIFICACIÓN
CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS	**NIT: 901.515.322-6**

DIRECCIÓN:	CIUDAD:	TELÉFONO:
AV FRANCISCO NEWBA NRO. 1 - 2	SAN ANDRES (I), SAN ANDRES	3043569477

DATOS DEL ASEGURADO / BENEFICIARIO

ASEGURADO:	IDENTIFICACIÓN
CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS	**NIT: 892.400.080-2**

DIRECCIÓN:	CIUDAD:	TELÉFONO
AV. FCO. NEWBALL 4A-20 PISO 2 EDF. CAMARA DE COMERCIO	SAN ANDRES (I), SAN ANDRES	5123803

BENEFICIARIO: 892400080 - CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS

OBJETO DEL SEGURO

CON SUJECIÓN A LAS CONDICIONES GENERALES DE LA PÓLIZA QUE SE ANEXAN 15-05-2020 - 1329-P-06-00000-E-RCE-002A-D00I / 31-03-22 -1329-P-06-00000-E-RCE-001P-D00I, 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

NOMBRE	CLAVE	% DE PART.
ANGARITA SEGUROS E&A LTDA	205123	100.00

DISTRIBUCION COASEGURO

NOMBRE COMPAÑIA	% PART.	VALOR ASEGURADO

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

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

85-40-101061009

FIRMA AUTORIZADA: Jose Luis Ojeda - Vicepresidente de Fianzas

FIRMA TOMADOR

SEGUROS DEL ESTADO S.A.

NIT. 860.009.578-6

POLIZA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL DERIVADA DE CUMPLIMIENTO

RCE CONTRATOS

CIUDAD DE EXPEDICIÓN	SUCURSAL	COD.SUC	NO.PÓLIZA	ANEXO
BARRANQUILLA	**BARRANQUILLA**	**85**	**85-40-101061009**	**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		IDENTIFICACIÓN	
	CENTRO DE INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD CONNECTNOVA SAS		**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:		IDENTIFICACIÓN	
	CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS		**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:

PAGUESTADO PORTAL DE PAGOS

PAGINA WEB

pse · VISA · MasterCard · AMERICAN EXPRESS

CORRESPONSALES BANCARIOS

Carulla · Super INTER · SURTIMAX · Movil Red · Bancolombia Corresponsal Bancario · éxito · Gana Gana · CODENSA

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	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 COMPAÑÍA	% 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**

EFECTIVO	
CHEQUE	
TOTAL $	

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

REFERENCIA PAGO:

1101360973857-5

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

COPIA PARA PAGO EN BANCOS NO NEGOCIABLE

SEGUROS DEL ESTADO

Transacción Aprobada

Método de pago

Cuentas débito ahorro y corriente (PSE)

Total pagado	Banco
$323.565,00	BANCO DAVIVIENDA

Autorización / CUS	Fecha de transacción
1021159731	2024-11-01 16:18:45

Recibo	Dirección IP
1645594562	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

SEGUROS DEL ESTADO S.A.
NIT. 860009578-6
RECIBO DE CAJA Nº 41771833

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

DAVIVIENDA

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

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA Banco Davivienda S.A. Todos los derechos reservados 2017.

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,ATMOSFERA, RIOS, LAGOS O SIMILARES.

2. AMPAROS ADICIONALES

MEDIANTE EL PAGO DE UNA PRIMA ADICIONAL SEGURESTADO 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 EXTRAVIÓ O PERDIDA DE BIENES.

3.4. DAÑOS O PERJUICIOS CAUSADOS FUERA DEL TERRITORIO DE LA REPUBLICA 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 DICHOS 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”.

SPGR
Sistema de Presupuesto y Giro de Regalías

Reporte compromiso para el giro "Comprobante"

Usuario Solicitante: MHsripoll SHEILA MILENA RIPOLL OSPINO

Unidad ó Subunidad Ejecutora Solicitante: 05-020065 CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS

Fecha y Hora Sistema: 2025-01-04-5:50 a. m.

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				
					FECHA OPERACION	VALOR INICIAL	VALOR OPERACION	VALOR ACTUAL	SALDO X OBLIGAR
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	2025-01-03	49.509.775,59	0,00		
					Total:	49.509.775,59	0,00	49.509.775,59	49.509.775,59

SPGR
Sistema de Presupuesto y Giro de Regalías

Reporte compromiso para el giro "Comprobante"

Usuario Solicitante:	MHsripoll	SHEILA MILENA RIPOLL OSPINO
Unidad ó Subunidad Ejecutora Solicitante:	05-020065	CAMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA ISLAS
Fecha y Hora Sistema:	2025-01-04-5:50 a. m.	

					FECHA OPERACION	VALOR INICIAL	VALOR OPERACION	VALOR ACTUAL	SALDO X OBLIGAR
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	2025-01-03	173.223.224,41	0,00		
					Total:	173.223.224,41	0,00	173.223.224,41	173.223.224,41

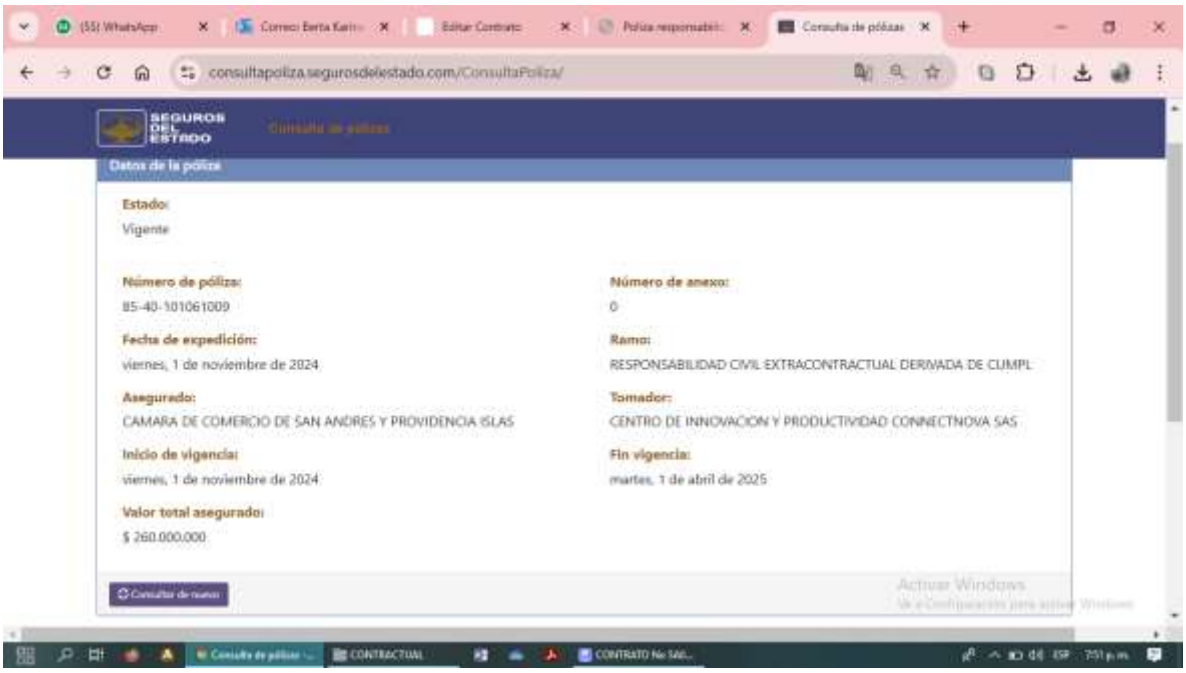
Objeto:	EL CONTRATISTA de manera independiente, es decir sin que exista subordinación, utilizando sus propios medios, elementos y herramientas, prestará sus SERVICIOS TECNOLOGICOS correspondiente al DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO, en el desarrollo de las actividades propias del proyecto denominado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





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

Karina Duque Torrenegra

Asesora juridica

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.

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

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, asi 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

---

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 Io considere necesario. Adquirir, a cualquier título, toda ciase de bienes, así como enajenad0$ pignorados 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 {imitarse, 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 tos asociados mismos; así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica licita 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 limite 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 tos 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. C) 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

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 constituid. 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 ANDRES, 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

INFOMACION 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 realizo 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. Juridica y de Registros Publicos

***** FINAL DEL CERTIFICADO *****

REPÚBLICA DE COLOMBIA
IDENTIFICACIÓN PERSONAL
CÉDULA DE CIUDADANÍA

NUMERO **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

REGISTRADOR NACIONAL
JUAN CARLOS GALINDO VÁCHA

P-5600100-01041441-F-1123638983-20181012 0062749545A 1 9905866166


O.C.C.R.E
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+ Heigth NA
Live in San Andrés
RESIDENT
Signature


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

DIAN

Formulario del Registro Único Tributario

001

2. Concepto 0 2 Actualización

4. Número de formulario 141001103752

(415)7707212489984(8020) 000014100110375 2

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
9 0 1 5 1 5 3 2 2	6	Impuestos y Aduanas de San Andrés 2 7	

IDENTIFICACIÓN

24. Tipo de contribuyente	25. Tipo de documento	26. Número de Identificación	27. Fecha expedición
Persona jurídica 1			

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	39. Departamento	40. Ciudad/Municipio
COLOMBIA 1 6 9	San Andrés 8 8	San Andrés 0 0 1

41. Dirección principal
ED CAMARA DE COMERCIO AV FRANCISCO NEWBALL

42. Correo electrónico contabilidad@connectnova.org

43. Código postal	44. Teléfono 1	45. Teléfono 2
	3 0 4 3 5 6 9 4 7 7	

CLASIFICACIÓN

Actividad económica

Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades			Ocupación	
46. Código	47. Fecha inicio actividad	48. Código	49. Fecha inicio actividad	50. Código	1	2	51. Código	52. Número establecimientos
7 0 2 0	2 0 2 1 0 8 2 6	6 2 0 1	2 0 2 3 0 1 0 1		6 2 0 2	6 2 0 9		

Responsabilidades, Calidades y Atributos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
53. Código	3	5	7	1	4	4	2	4	8	5	2	5	5													

03- Impuesto al patrimonio
05- Impto. renta y compl. régimen ordinar
07- Retención en la fuente a título de rent
14- Informante de exogena
42- Obligado a llevar contabilidad
48 - Impuesto sobre las ventas - IVA
52 - Facturador electrónico
55 - Informante de Beneficiarios Finales

Usuarios aduaneros

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Código										
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Exportadores

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.

Firma del solicitante:

Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.

Firma autorizada:

984. Nombre PAJARO ALCALA NELEY ISABEL

985. Cargo Representante legal Certificado

COPIA CERTIFICADO DOCUMENTO SIN COSTO

DIAN

Formulario del Registro Único Tributario

001

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 141001103752

(415)7707212489984(8020) **000014100110375 2**

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional		14. Buzón electrónico
9 0 1 5 1 5 3 2 2	6	Impuestos y Aduanas de San Andrés	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	
65. Fondos		66. Cooperativas		67. Sociedades y organismos extranjeros	
68. Sin personería jurídica		69. Otras organizaciones no clasificadas		70. Beneficio	1

Constitución, Registro y Última Reforma

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

Vigencia

80. Desde	2 0 2 1 0 8 2 5
81. Hasta	2 0 9 9 1 2 3 1

Composición del Capital

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		Año Mes Día		-
3		Año Mes Día		-
4		Año Mes Día		-
5		Año Mes Día		-

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

COPIA CERTIFICADO DOCUMENTO SIN COSTO

DIAN

Formulario del Registro Único Tributario
Representación

001

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 141001103752

(415)7707212489984(8020) **000014100110375 2**

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional		14. Buzón electrónico
9 0 1 5 1 5 3 2 2	6	Impuestos y Aduanas de San Andrés	2 7	

Representación

1

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

2

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

3

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**	

4

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**	

5

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**	

COPIA CERTIFICADO DOCUMENTO SIN COSTO

Banco Davivienda S.A.

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

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

CÁMARA DE COMERCIO SAN ANDRÉS PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	**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 $ 95.457.000 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: 03/03/2025**
Visto bueno del Jefe de Departamento **JENNIFER YEPES BRUN**		**Fecha: 03/03/2025**
Visto Bueno Disponibilidad Presupuestal **SHEILA RIPOLL OSPINO**		**Fecha: 03/03/2025**
Observaciones:		

San Andrés Islas, 07 de marzo 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 SAInnova 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, para acceder al Tercer Pago equivalente al 30% del valor del contrato, por un valor de Noventa y Cinco Millones Cuatrocientos Cincuenta y Siete Mil Pesos ($95.457.000)mcte.

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 SAInnova

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

Informe final técnico

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 202200100129

Servicio de Desarrollo del Modelo de Negocio

Contrato No SAIIN-P-0008- 2024

Connectnova
Centro de Innovación y Productividad

Tabla de Contenido

Introducción 3

Metodología 4

Fases de Implementación 5

Evaluación y Monitoreo del Desempeño 6

Conclusión 7

Connectnova
Centro de Innovación y Productividad

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 TECNOLOGICO 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	Informe final de ejecución de actividad

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.

Metodología

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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 veinte 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, HOTEL POSADA ENILDA, HOTEL CALYPSO BEACH, DOLPHINS TRAVEL S.A., TRANSPORTE TURISTICO SUAREZ OSORIO, HOTEL CABAÑA AGUA DULCE, RESTAURANTE MORGAN CHICKENS, BELLO MAR-NIKO'S SEA FOOD RESTAURANT, CHICKEN BOSS, AQUANAUTAS S.A.S., POSADA CULTURA BAHIA SONORA, INVERSIONES FAKISA-SAMAWI HOTEL, INVERSIONES BASMAGI TORRES LTDA**, 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 licenciatarios, 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.

Connectnova
Centro de Innovación y Productividad

ANEXOS

Dirección
WeWork, piso 21
Carrera 53 #80-198

Correo
contacto@connectnova.org

Teléfono
+57 312 381 6496

www.connectnova.org
@connectnova
connectnova

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 6

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6

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

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 8

2.1. Potencial innovador 9

2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización 10

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 12

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 12

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos 13

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 14

3.4. Recomendación: Licenciamiento 16

3.5. Conclusión 17

4. MODELO DE NEGOCIO 18

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de llaves magnéticas mediante licenciamiento 18

4.1.1. Segmento de clientes 20

4.1.2. Propuesta de valor 20

4.1.3. Canales 20

4.1.4. Relación con los clientes 22

4.1.5. Fuentes de ingresos 23

4.1.6. Recursos claves 24
4.1.7. Actividades claves 26
4.1.8. Socios claves 27
4.1.9. Estructura de costos 28
4.1.10. Estrategia Comercial 30
5. PLAN DE ACCIÓN 32
5.1. Fase 1 (meses 1-3): Preparación y formalización 32
5.2. Fase 2 (meses 4-6): Negociación con el licenciatario y validación técnica 32
5.3. Fase 3 (meses 7-9): Implementación y soporte inicial 33
5.4. Fase 4 (meses 10-12): Evaluación, optimización y consolidación 33
6. CONCLUSIONES 35
6.1. Análisis DOFA 36
7. BIBLIOGRAFÍA 37

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 6
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 8
Imagen 3. Business Model Canvas – Sistema de Control de Acceso al Hotel Portofino 19

Listado de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 12
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 13
Tabla 3. Criterios de Evaluación 15
Tabla 4. Cronograma de trabajo 34
Tabla 5. Análisis DOFA 36

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología "MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO MEDIANTE LA DIGITALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE ACCESO A LAS HABITACIONES DEL HOTEL PORTOFINO". En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Hotel Portofino ha venido desarrollando una idea con potencial innovador que consiste en la implementación de un sistema de llaves magnéticas para el ingreso de los huéspedes a las habitaciones. Este mismo 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.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología

Fuente: elaboración propia

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.

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, 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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.



Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla el potencial innovador y de escalabilidad que tiene la tecnología:

2.1. Potencial innovador

En un entorno donde la innovación tecnológica impulsa el crecimiento y la competitividad en diversas industrias, es fundamental evaluar el impacto y la novedad que una solución aporta al mercado. Este apartado analiza el potencial innovador de la tecnología, destacando los aspectos que la diferencian de las alternativas existentes, su contribución a la evolución del sector y las oportunidades que abre para el desarrollo de su modelo de negocio.

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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología “Sistema de Control de acceso a las habitaciones del Hotel Portofino” y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos de Transferencia	Descripción
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.
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.
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.
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.

Mecanismos de Transferencia	Descripción
	▪ Se paga un canon de entrada y regalías periódicas, además de someterse a estándares de marca.
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.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Venta o cesión de la tecnología	▪ Ingreso inmediato y, potencialmente, elevado. ▪ Eliminación de costos de mantenimiento y soporte a largo plazo.	▪ Pérdida total de control sobre la tecnología y sus mejoras futuras. ▪ No se generan ingresos recurrentes ni se explota el potencial de escalabilidad.
Licenciamiento	▪ 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	▪ 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.

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
	no exclusivas, territoriales, por nicho de mercado, etc.	
Alianza estratégica	▪ 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.	▪ 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.
Franquicia	▪ 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.	▪ 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.
Servicios de consultoría	▪ Ingresos garantizados por cada proyecto de implementación. ▪ Control sobre la calidad de la instalación y la adecuación al cliente.	▪ 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.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (ver Tabla 3) 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 3. 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 licenciatarios)	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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.

Business Model Canvas - B2 - Mejoramiento Tecnológico del Sistema de Control de Acceso al Hotel Portofino



Imagen 3. Business Model Canvas – Sistema de Control de Acceso al Hotel Portofino

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para su 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios. 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 licenciatarios. 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 licenciatarios. 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 licenciatario 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios.

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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios y la expansión estratégica del negocio. Estas actividades son esenciales para garantizar la funcionalidad del producto, la satisfacción de los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios para maximizar su desempeño y garantizar una experiencia positiva. Además, se deben establecer canales de comunicación efectivos que permitan recolectar retroalimentación de los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios.

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 licenciatarios 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 licenciatarios.

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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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

Para implementar el modelo de negocio de la tecnología se estructura un plan en fases trimestrales y enfocado en garantizar un lanzamiento exitoso, captación de licenciatarios exclusivos, y sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, se presenta el 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 licenciatario 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 licenciatario 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 licenciatario 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 licenciatario. 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 licenciatario, 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.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación y formalización	Consolidación de la protección de PI Desarrollo de contratos de licencia Análisis legal Formación de equipo multidisciplinario.	Meses 1-3												
Fase 2: Negociación con el licenciatario y validación técnica	Búsqueda y selección del licenciatario Negociación de términos Validación técnica Pruebas piloto Evaluación financiera.	Meses 4-6												
Fase 3: Implementación y soporte inicial	Transferencia de tecnología Instalación y configuración Capacitación del personal Monitoreo continuo y documentación.	Meses 7-9												
Fase 4: Evaluación, optimización y consolidación	Medición de resultados, ajustes estratégicos, análisis de indicadores clave, expansión y mejora del modelo de negocio.	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
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.	**Altos costos iniciales:** La inversión en desarrollo, infraestructura y marketing puede ser significativa. **Dependencia de licenciatarios:** 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.
Oportunidades	**Amenazas**
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.	**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.

Fuente: elaboración propia

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 GESTIÓN 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 6

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6

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

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 9

2.1. Potencial innovador 10

2.2. Escalabilidad de la tecnología 11

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 12

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 12

3.2. Análisis cualitativo 14

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 15

3.4. Recomendación: Licenciamiento 17

3.5. Conclusión 17

4. MODELO DE NEGOCIO 18

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología de una plataforma web para gestión de reservas del Apartahotel Las Américas 18

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 23

4.1.5. Fuentes de ingresos 24

4.1.6. Recursos claves 25

4.1.7. Actividades claves 26
4.1.8. Socios claves 27
4.1.9. Estructura de costos 29
5. PLAN DE ACCIÓN 32
5.1. Fase 1: Preparación e Infraestructura (Meses 1-3) 32
5.2. Fase 2: Identificación y Captación de Licenciatarios (Meses 4-6) 33
5.3. Fase 3: Implementación y Soporte Inicial (Meses 7-9) 33
5.4. Fase 4: Expansión y Escalabilidad (Meses 10-12) 34
5.5. Resultados Esperados al Final del Año 1 35
6. CONCLUSIONES 37
6.1. Análisis DOFA 38
7. BIBLIOGRAFÍA 39

Listado de Imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 6
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 9
Imagen 3. Business Model Canvas – Plataforma web para gestión de reservas del Apartahotel Las Américas 19

Listado de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 12
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 14
Tabla 3. Criterios de Evaluación 16
Tabla 4. Cronograma de trabajo 36
Tabla 5. Análisis DOFA 38

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología “PLATAFORMA WEB PARA GESTION DE RESERVAS EN EL APARTAHOTEL LAS AMÉRICAS”. En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Apartahotel Las Américas viene desarrollando un proyecto innovador para la creación y manejo integral de una plataforma web transaccional multi- moneda, 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.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. 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.

1.2.2. 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.

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.



Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

A continuación, 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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "Plataforma web para gestión de reservas en Apartahotel Las Américas" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos	Descripción
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

Mecanismos	Descripción
	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.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Licenciamiento	▪ 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 licenciatarios, mercados y regiones.	▪ Requiere monitoreo constante para garantizar que los licenciatarios cumplan con los estándares de calidad. ▪ Depende de la capacidad operativa de los licenciatarios para implementar correctamente la tecnología.
Franquicia	▪ 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.	▪ 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.
Venta directa de la tecnología	▪ Genera ingresos inmediatos mediante un único pago significativo. ▪ Reduce la necesidad de soporte técnico o monitoreo continuo.	▪ 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.

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Alianza estratégica	▪ Permite compartir recursos, riesgos y conocimientos con socios estratégicos. ▪ Facilita el acceso a nuevos mercados a través de redes establecidas por los socios.	▪ 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.
Software as a Service (SaaS)	▪ 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.	▪ 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.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (ver Tabla 3) 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 3. 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 (Mmantiene 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 licenciatarios 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 licenciatarios.

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 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 una plataforma web para gestión de reservas del Apartahotel 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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.



Imagen 3. Business Model Canvas – Plataforma web para gestión de reservas del Apartahotel Las Américas

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para su 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios exclusivos. Este equipo debe enfocarse en licenciatarios 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 licenciatarios. 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 licenciatarios 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 licenciatarios y optimizando el soporte técnico.

En resumen, los canales idóneos combinan estrategias directas, digitales y presenciales, permitiendo captar licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario, 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 licenciatarios, 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 licenciatarios. 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios actuales, sino que también los motivan a ser embajadores de la tecnología, promoviendo su adopción en nuevos mercados.

Las relaciones con los licenciatarios 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 licenciatarios. 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 licenciatarios deben pagar. Estas regalías suelen calcularse como un porcentaje de los ingresos generados por los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario, 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 licenciatarios 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 licenciatarios

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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 licenciatario, 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios.

Finalmente, el acceso a datos y conocimiento del mercado permite que la plataforma se adapte constantemente a las necesidades emergentes de los usuarios y licenciatarios. La recopilación y análisis de datos sobre el comportamiento de los usuarios, las tendencias de reservas y el rendimiento operativo de los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 licenciatarios utilicen la tecnología de manera efectiva, maximizando su retorno de inversión. Además, recolectar retroalimentación de los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios.

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 licenciatarios 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 licenciatarios 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.

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. 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 licenciatarios.

5.2. Fase 2: Identificación y Captación de Licenciatarios (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 licenciatarios.
3. **Selección de Licenciatarios Estratégicos**
   - Identificar empresas tecnológicas, cadenas hoteleras o agencias de viajes con capacidad operativa y experiencia en el sector.
   - Realizar evaluaciones de posibles licenciatarios para garantizar que cumplen con los requisitos técnicos y financieros.
4. **Negociación y Firma de Contratos**
   - Personalizar los contratos según las necesidades de cada licenciatario, garantizando claridad en términos como exclusividad territorial y royalties.
   - Firmar acuerdos iniciales con al menos 2-3 licenciatarios estratégicos para iniciar la expansión.

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

1. **Adaptación e Implementación**
   - Configurar la plataforma para cada licenciatario, adaptándola a las necesidades específicas de su mercado.
   - Ofrecer capacitación personalizada a los equipos operativos de los licenciatarios 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 licenciatarios 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.

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

1. **Ampliación de Licenciatarios Exclusivos**
   - Contactar nuevos licenciatarios en mercados secundarios o emergentes, utilizando como referencia el éxito de los licenciatarios 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 licenciatarios 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 Licenciatarios**
   - Implementar programas de recompensas para licenciatarios 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 licenciatarios.

5.5. Resultados Esperados al Final del Año 1

- Firma de contratos de licenciamiento exclusivo con al menos 5 licenciatarios 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.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación e infraestructura	Desarrollo Final de la Plataforma Establecimiento de Infraestructura Tecnológica Diseño del Modelo de Licenciamiento Capacitación Interna	Meses 1-3												
Fase 2: Identificación y Captación de Licenciatarios	Lanzamiento de la Campaña de Marketing Participación en Eventos y Ferias Selección de Licenciatarios Estratégicos Negociación y firma de contratos	Meses 4-6												
Fase 3: Implementación y soporte inicial	Adaptación e Implementación Soporte Técnico y Operativo Recopilación de Retroalimentación Optimización del Producto	Meses 7-9												
Fase 4: Expansión y escalabilidad	Ampliación de Licenciatarios Exclusivos Optimización del Modelo de Licenciamiento Fidelización de Licenciatarios Innovación y Planeación Estratégica	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

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 licenciatarios 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 licenciatarios y crecimiento sostenible.

6.1. Análisis DOFA

Tabla 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
▪ **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.	▪ **Alta dependencia tecnológica** que exige actualizaciones y mantenimiento constantes. ▪ **Curva de aprendizaje inicial** para licenciatarios y sus equipos. ▪ **Riesgos asociados al control de calidad** de los licenciatarios en diferentes territorios.
Oportunidades	**Amenazas**
▪ 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 licenciatarios exclusivos. ▪ Desarrollo de nuevas funcionalidades para mercados nicho.	▪ **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.

Fuente: elaboración propia

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 licenciatarios 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 6

1. PROYECTO TECNOLÓGICO 7

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 7

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia 9

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada 9

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad 9

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 11

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. Análisis cualitativo de los mecanismos 17

3.2. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 19

3.3. Recomendación: Licenciamiento 20

3.4. Conclusión 21

4. MODELO DE NEGOCIO 22

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 22

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 31
4.1.9. Estructura de costos 33
4.1.10. Estrategia Comercial 34
5. PLAN DE ACCIÓN 37
5.1. Fase 1: Preparación y Consolidación de la Tecnología (Meses 1-3) 37
5.2. Fase 2: Captación de Licenciatarios Exclusivos (Meses 4-6) 38
5.3. Fase 3: Monitoreo, Soporte y Expansión (Meses 7-9) 39
5.4. Fase 4: Escalamiento del Modelo (Meses 10-12) 39
5.5. Indicadores Clave de Desempeño (KPI) 40
6. CONCLUSIONES 42
6.1. Análisis DOFA 43
8. BIBLIOGRAFÍA 44

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 8
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 11
Imagen 3. Business Model Canvas – Software para digitalización de procesos administrativos en grupo Welcome SA 23

Listado de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 15
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 17
Tabla 3. Criterios de Evaluación 19
Tabla 4. Cronograma de trabajo 41
Tabla 5. Análisis DOFA 43

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología "IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE PARA SISTEMATIZAR Y DIGITALIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA GRUPO WELCOME SA". En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

El Grupo Welcome SA apunta al desarrollo e implementación de un software propio de la empresa que permita sistematizar y digitalizar los procesos administrativos. Dado que es un sistema que regirá 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.

A continuación, la Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología

Fuente: elaboración propia

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.

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

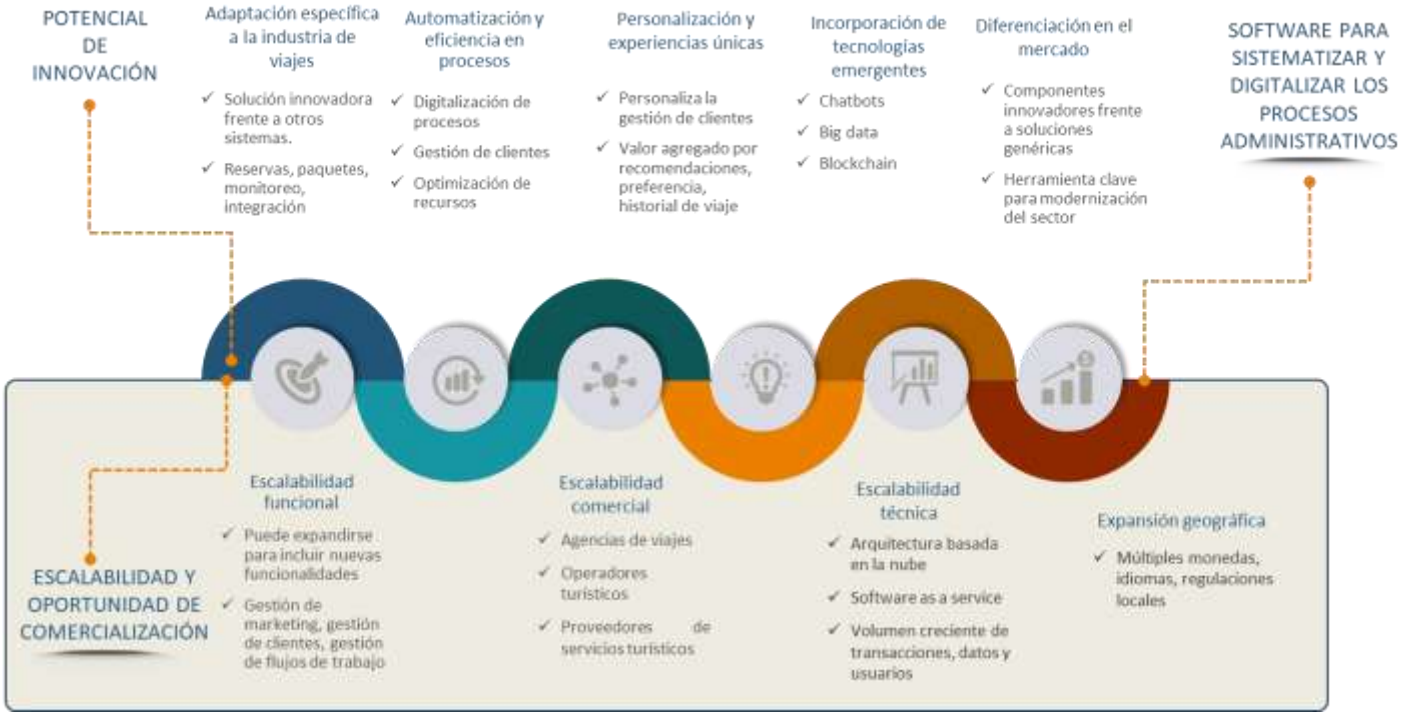


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "Sistema de Control de acceso a las habitaciones del Hotel Portofino" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

MECANISMO	DESCRIPCIÓN
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.
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.

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.
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.
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.
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.

Fuente: Elaboración propia

3.1. Análisis cualitativo de los mecanismos

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Licenciamiento	▪ 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.	▪ 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.
Franquicia	▪ Expansión rápida en diferentes regiones mediante socios que adoptan el modelo. ▪ Genera ingresos recurrentes mediante regalías y derechos iniciales.	▪ Complejidad en la estandarización y control de calidad de los franquiciados. ▪ Dependencia de la capacidad de los franquiciados para operar eficazmente el software.

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Código abierto con modelo comercial	▪ Fomenta la adopción masiva al permitir el acceso gratuito a una versión básica del software. ▪ Genera ingresos mediante servicios premium o soporte técnico.	▪ Riesgo de que competidores adapten y utilicen el software sin generar ingresos directos. ▪ Menor control sobre el uso y desarrollo del software.
Alianzas Estratégicas	▪ 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.	▪ 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.
Model SaaS (Software as service)	▪ 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.	▪ 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.
Capacitación y consultoría tecnológica	▪ Permite una implementación personalizada para cada cliente. ▪ Agrega valor adicional al software mediante la transferencia de conocimiento.	▪ Altamente dependiente de recursos humanos especializados. ▪ Escalabilidad limitada, ya que cada cliente requiere atención personalizada.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (ver Tabla 3) 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: Nivel de control y protección de la propiedad intelectual.

1. Ingresos potenciales a largo plazo (flujo de caja)
2. Facilidad de escalamiento
3. Riesgo y complejidad de implementación
4. Riesgo y complejidad de implementación

Tabla 3. 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 (Mmantiene 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

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
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

3.3. 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.

3.4. 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 licenciatarios. Sin embargo, su implementación requiere atención en la gestión de relaciones con los licenciatarios 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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración



Imagen 3. Business Model Canvas – Software para digitalización de procesos administrativos en grupo Welcome SA

Fuente: Elaboración propla

A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para su 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios.

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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios durante las etapas de negociación, personalización e implementación del software. Al otorgar derechos exclusivos, es crucial que los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios. 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 licenciatarios.

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 licenciatarios 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 licenciatarios.

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 licenciatarios.

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 licenciatarios 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 licenciatarios. 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

licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios.

5.2. Fase 2: Captación de Licenciatarios Exclusivos (Meses 4-6)

Identificar y cerrar acuerdos con los primeros licenciatarios 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 licenciatarios exclusivos en diferentes regiones.

3. **Implementación Inicial**
   - Personalizar el software según las necesidades de cada licenciatario.
   - 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 licenciatarios iniciales y preparar el modelo para escalar.

1. **Monitoreo del Desempeño**
    - Implementar dashboards para monitorear el uso del software por los licenciatarios.
    - 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 licenciatarios 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 licenciatarios.
    - 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios que superen metas de desempeño.

3. **Consolidación de la Marca**
    - Lanzar campañas de marketing enfocadas en la exclusividad y éxito de los licenciatarios 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 licenciatarios exclusivos captados y contratos firmados.
- **Fase 3:** Tasa de satisfacción de los licenciatarios iniciales superior al 85%, pagos de royalties procesados sin errores.
- **Fase 4:** Captación de 3-5 nuevos licenciatarios 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.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación y Consolidación de la tecnología	1. Optimización del Software 2. Protección de la Propiedad Intelectual 3. Estrategia Comercial y de Marketing	Meses 1-3												
Fase 2: Captación de licenciatarios exclusivos	1. Prospección de Clientes 2. Negociación y Cierre de Contratos 3. Implementación Inicial	Meses 4-6												
Fase 3: Monitoreo, Soporte y Expansión	1. Monitoreo del Desempeño 2. Soporte Técnico y Mejora Continua 3. Preparación para la Escalabilidad	Meses 7-9												
Fase 4: Escalamiento del modelo	1. Expansión Comercial 2. Fortalecimiento del Modelo de Royalties 3. Consolidación de la Marca	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
Personalización total para las necesidades de la empresa y los licenciatarios. 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.	Inversión inicial significativa para el desarrollo y registro de la tecnología. Dependencia de licenciatarios para la comercialización en nuevos mercados. Curva de aprendizaje para los equipos internos y los licenciatarios iniciales.
Oportunidades	**Amenazas**
Crecimiento del mercado de software administrativo y turístico, impulsado por la transformación digital. Expansión geográfica mediante licenciatarios 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.	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.

7. Fuente: elaboración propia

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.

8. 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 6

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6

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. Potencial innovador 11

2.2. Escalabilidad de la tecnología 11

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 13

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 13

3.2. Análisis cualitativo 14

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 17

3.4. Recomendación: Licenciamiento 18

4. MODELO DE NEGOCIO 19

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 19

4.1.1. Segmento de clientes 21

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 37
4.1.10. Estrategia Comercial 40
5. PLAN DE ACCIÓN 41
5.1. Fase 1: Preparación e Infraestructura (Meses 1-2) 41
5.2. Fase 2: Definición y Selección de Licenciatarios (Meses 3-5) 41
5.3. Fase 3: Lanzamiento y Comercialización (Meses 6-8) 42
5.4. Fase 4: Expansión y Evaluación (Meses 9-12) 42
5.5. Indicadores Clave de Éxito (KPIs) 42
6. CONCLUSIONES 45
6.1. Análisis DOFA 46
7. BIBLIOGRAFÍA 47

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 7
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 10
Imagen 3. Business Model Canvas – 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

Listado de tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 13
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 15
Tabla 3. Criterios de Evaluación 17
Tabla 4. Cronograma de trabajo 44
Tabla 5. Análisis DOFA 46

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para 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". En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

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.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. 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.

1.2.2. 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.

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

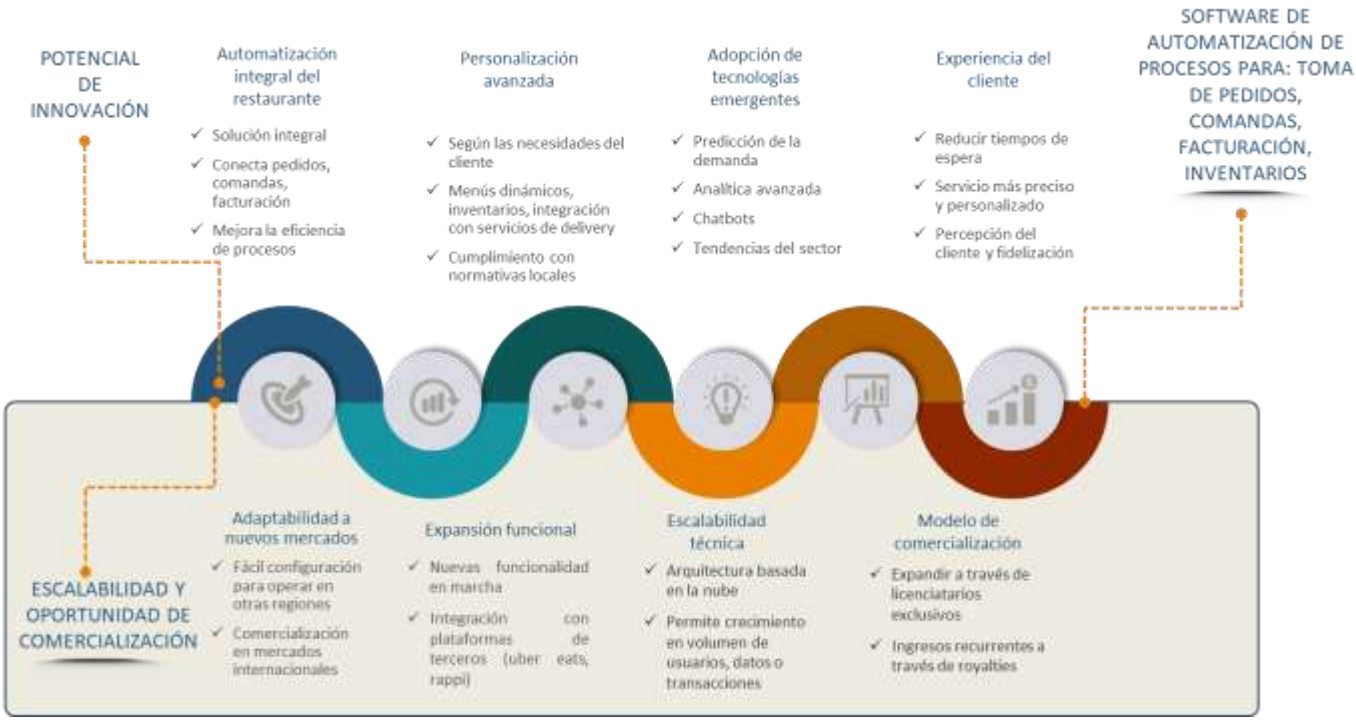


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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: l**a 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 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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir 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" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

MECANISMO	DESCRIPCIÓN
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 licenciatarios 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 licenciatarios un incentivo adicional al garantizarles exclusividad territorial, lo que fomenta su compromiso y motivación.
Franquicia	Este mecanismo combina la transferencia de la tecnología con un modelo operativo completo. En este caso, los licenciatarios 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.

MECANISMO	DESCRIPCIÓN
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.
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.
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.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

MECANISMO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
▪ **Licenciamiento**	▪ 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. ▪ 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 licenciatarios en diferentes regiones sin requerir grandes inversiones adicionales	▪ Requiere un monitoreo continuo para garantizar que los licenciatarios 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.	▪ 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.

MECANISMO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Venta Directa de la Tecnología	▪ Proporciona ingresos inmediatos, ▪ relativamente fácil de implementar,	▪ Limita el potencial de ingresos a largo plazo ▪ El control sobre la propiedad intelectual se pierde completamente, lo que puede dificultar la evolución del producto. ▪ No permite construir relaciones sostenibles con los clientes ▪ La falta de ingresos recurrentes lo hace menos viable para un negocio que busca estabilidad y crecimiento.
Alianzas Estratégicas	▪ Permiten compartir riesgos y recursos, facilitando el acceso a nuevos mercados. ▪ Aunque es posible generar ingresos significativos mediante la combinación de capacidades, los resultados dependen en gran medida del éxito conjunto.	▪ El control sobre la propiedad intelectual puede diluirse dependiendo de los términos del acuerdo ▪ Este modelo es menos predecible que otros, lo que aumenta la complejidad de implementación y el riesgo.
Software as a Service (SaaS)	▪ Ofrece ingresos recurrentes mediante suscripciones, lo que lo hace financieramente atractivo ▪ 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	▪ 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.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (ver Tabla 3) 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 3. 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
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

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 licenciatarios. 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 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 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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.



Imagen 3. Business Model Canvas – Software De Automatización Para El Proceso De Toma De Pedidos, Recepción De Comandas, Facturación Y Control De Inventarios En El Restaurante Memo´S Place

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para su 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario, 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 licenciatarios, 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 licenciatarios) 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 licenciatarios. 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 licenciatarios 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 licenciatarios en mercados locales o regionales. Estos socios clave pueden promover el software entre sus propios clientes y ampliar la red de licenciatarios.
- **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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios potenciales probar el software en vivo, ver sus funcionalidades y establecer relaciones con el proveedor.

- **Aplicaciones móviles personalizadas:** Para los restaurantes licenciatarios, 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 licenciante 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 licenciatarios 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 licenciatarios, la confianza mutua es fundamental. Los licenciatarios 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 licenciante debe ofrecer soporte técnico continuo, actualización periódica del software y atención a cualquier problema que los licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 licenciatarios a obtener un mayor valor al adaptar la herramienta a su flujo de trabajo.
- **Escalabilidad:** A medida que los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario 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 licenciante.
- **Consultoría para la integración:** Además de la personalización, el licenciante puede ofrecer servicios de consultoría para ayudar a los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciante continúe generando dinero durante la vida útil del contrato de licenciamiento.
- **Soporte técnico premium:** Si los licenciatarios 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 licenciante puede ofrecer programas de formación adicional para los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, y calcular los royalties correspondientes. Este recurso es crucial para administrar las relaciones financieras con los licenciatarios.

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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios.

Estos recursos garantizan que el software sea competitivo, escalable y pueda generar valor tanto para el licenciante como para los licenciatarios.

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 licenciatarios, 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 restaurantero, 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 licenciatarios: Realizar ajustes y configuraciones específicas para los licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios para resolver cualquier discrepancia financiera.

3. Comercialización y Expansión

- Búsqueda y selección de licenciatarios exclusivos: Identificar y evaluar a potenciales licenciatarios 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 licenciatarios 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 Licenciatarios

- Programas de formación: Ofrecer capacitación inicial y continua a los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios cumplan con los términos del contrato, incluyendo el uso exclusivo del software en las condiciones acordadas.

6. Relación con Clientes y Licenciatarios

- Gestión de relaciones con licenciatarios: Mantener una comunicación cercana con los licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios 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 calves 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. Licenciatarios Exclusivos

- Empresas o individuos con experiencia en el sector restaurantero: Los licenciatarios 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 licenciatarios. 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 licenciatarios 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 licenciatarios y usuarios finales.
- Capacitación: Incluye los costos asociados a la creación de manuales, tutoriales, programas de formación y plataformas de aprendizaje para licenciatarios y clientes finales.

3. Costos de Comercialización y Relación con Licenciatarios

- Marketing y promoción: Gastos asociados a campañas publicitarias, participación en eventos del sector, desarrollo de materiales promocionales y marketing digital para atraer licenciatarios 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 licenciatarios exclusivos en territorios definidos. Estos licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios y usuarios.
- **Expansión geográfica**: Identificar nuevos mercados potenciales y reclutar licenciatarios 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 licenciatarios y presentar un informe completo con propuestas de mejora y planes para los próximos años.

5.5. Indicadores Clave de Éxito (KPIs)

- Cantidad de licenciatarios exclusivos firmados
- Ingresos generados por royalties.
- Tasa de adopción del software por parte de restaurantes.
- Nivel de satisfacción de licenciatarios.
- 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.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación e infraestructura	Registro de propiedad intelectual Infraestructura tecnológica Equipo y recursos humanos	Meses 1-2												
Fase 2: Definición y Selección de Licenciatarios	Identificación de licenciatarios potenciales Negociación y contratos Capacitación Inicial de licenciatarios	Meses 3-5												
Fase 3: Lanzamiento y Comercialización	Campañas de Marketing Pilotos regionales Seguimiento y soporte Inicial	Meses 6-8												
Fase 4: Expansión y Evaluación	Monitoreo de rendimiento Optimización del software Expansión geográfica Evaluación Global del Modelo	Meses 9-12												

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
▪ **Propuesta de valor diferenciada:** El software automatiza procesos clave en restaurantes (toma de pedidos, facturación, inventarios), mejorando la eficiencia operativa y disminuyendo errores humanos. ▪ **Modelo de ingresos recurrentes:** Los royalties permiten ingresos sostenibles y escalables en función del éxito de los licenciatarios. ▪ **Personalización del software:** La capacidad de adaptar la herramienta a las necesidades específicas de los licenciatarios y mercados refuerza su atractivo. ▪ **Soporte técnico y capacitación:** Una estrategia bien definida para brindar soporte técnico continuo y capacitar a los licenciatarios garantiza el éxito en la implementación	▪ **Dependencia de los licenciatarios**: El éxito del modelo depende en gran medida de la capacidad de los licenciatarios 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.
Oportunidades	**Amenazas**
▪ **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.	▪ **Competencia en el mercado**: Existen múltiples soluciones tecnológicas similares en el sector de restaurantes, lo que puede dificultar la diferenciación. ▪ **Riesgo de incumplimiento de licenciatarios**: Existe la posibilidad de que los licenciatarios 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 licenciatarios podrían generar costos adicionales. ▪ **Barreras de entrada en mercados internacionales**: Las regulaciones locales y las diferencias culturales pueden dificultar la expansión a nuevos territorios.

Fuente: elaboración propia

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 6

1. PROYECTO TECNOLÓGICO 7

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 7

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia 9

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada 9

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad 11

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 14

2.1. Potencial innovador 15

2.2. Escalabilidad de la tecnología 15

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 17

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 17

3.2. Análisis cualitativo 18

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 20

3.4. Recomendación: Licenciamiento 20

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 24

4.1.2. Propuesta de valor 25

4.1.3. Relación con los clientes 26

4.1.4. Fuentes de ingresos 27

4.1.5. Recursos claves 28
4.1.6. Actividades claves 30
4.1.7. Socios claves 31
4.1.8. Estructura de costos 32
4.1.9. 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 40
6.1. Análisis DOFA 42
7. BIBLIOGRAFÍA 44

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 8
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 14
Imagen 3. Business Model Canvas – Sistema de video para preservación del dialecto Creole 23

Listado de tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 17
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 18
Tabla 3. Criterios de evaluación 20
Tabla 4. Cronograma de trabajo 39
Tabla 5. Análisis DOFA 42

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).
Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología "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.". En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

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.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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.

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización.

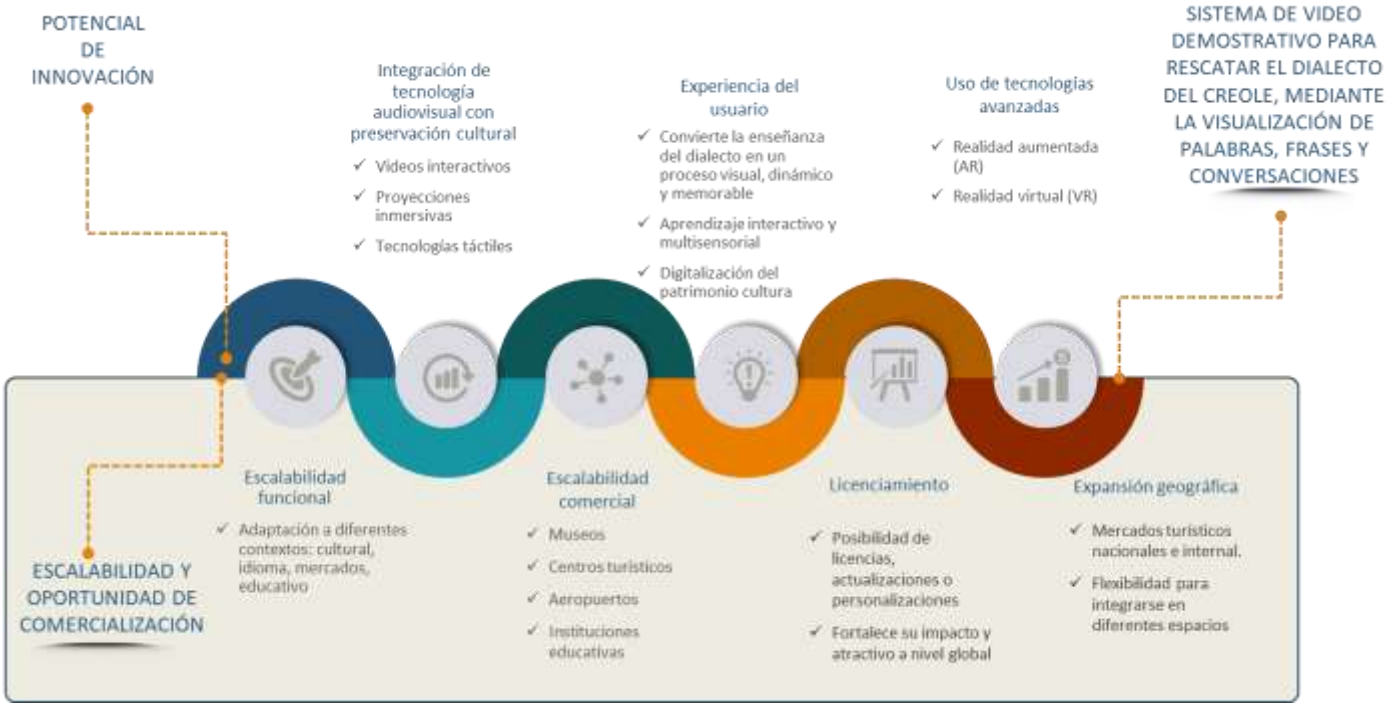


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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 . 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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "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", y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

MECANISMO	DESCRIPCIÓN
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 licenciatario 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.
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.
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.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

MECANISMO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Licenciamiento exclusivo con regalías	▪ 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.	▪ 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**.**
Franquicia	▪ Expansión rápida: La franquicia permite una	▪ Compromiso y control limitado: Aunque los franquiciados

MECANISMO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
	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 negocios	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.
Venta Directa de la Tecnología	▪ 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. ▪	▪ 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.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios (ver Tabla 3) 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 3. 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**
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**

Fuente: Elaboración propia

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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.

Business Model Canvas - B31 - Sistema de Video para Preservación del Dialecto Creole



Imagen 3. Business Model Canvas – Sistema de video para preservación del dialecto Creole

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para su 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. 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.

4.1.4. 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.

4.1.5. 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 licenciatarios.
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 licenciatarios, 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.

4.1.6. 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 licenciatarios: 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, sino que también mantenga su impacto cultural, educativo y comercial a largo plazo.

4.1.7. 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 licenciatarios.

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.

4.1.8. 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios.

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.

4.1.9. 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario exclusivo.

5.3. Meses 6-7: Búsqueda y negociación del licenciatario exclusivo

1. **Identificación de licenciatarios 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 licenciatario 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 licenciatario**: 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.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Planeación estratégica y validación	Definir objetivos específicos Investigación de mercado Construcción de alianzas estratégicas Protección de la propiedad intelectual	Meses 1-2												
Fase 2: Desarrollo tecnológico y creación de contenido	Desarrollo del sistema de video Producción inicial de contenido Pruebas piloto Capacitación del equipo	Meses 3-5												
Fase 3: Búsqueda y negociación del licenciatario exclusivo	Identificación de licenciatarios potenciales Propuesta de valor y negociación Firma del contrato	Meses 6-7												
Fase 4: Lanzamiento oficial y promoción	Lanzamiento del sistema: Campaña de marketing Soporte inicial al licenciatario	Meses 8-9												
Evaluación y escalamiento	Monitoreo del desempeño: Actualización del contenido Preparación para expansión Informe anual:	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
▪ 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.	▪ 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.
Oportunidades	**Amenazas**
▪ 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.	▪ 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.

Fuente: elaboración propia

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 6

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. Potencial innovador 12

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

3.3. Resumen del Análisis Cualitativo 17

3.4. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 18

3.5. Recomendación: Licenciamiento 20

3.6. Conclusión 21

4. MODELO DE NEGOCIO 22

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 22

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 27
4.1.6. Recursos claves 29
4.1.7. Actividades claves 30
4.1.8. Socios claves 32
4.1.9. Estructura de costos 34
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 Licenciatarios (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 42
6.1. Análisis DOFA 43
7. BIBLIOGRAFÍA 45

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 7
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 11
Imagen 3. Business Model Canvas – Desarrollo de página web y marketing digital en travel VIP 23

Listado de tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 14
Tabla 2. Mecanismos de Transferencia, ventajas y desventajas 15
Tabla 3. Criterios de evaluación 18
Tabla 4. Cronograma de trabajo 41
Tabla 5. Análisis DOFA 43

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología “DESARROLLAR LA PÁGINA WEB DE LA EMPRESA E IMPLEMENTAR ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL”. En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

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 Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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.

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

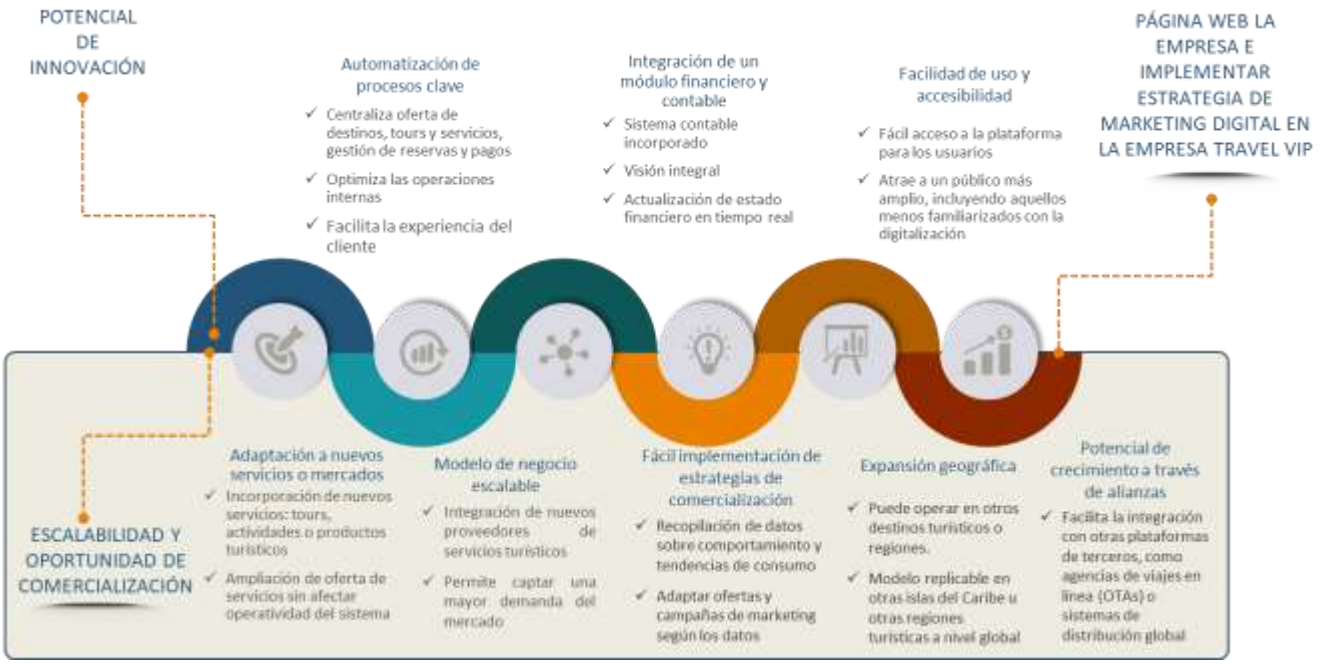


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla el potencial innovador y de escalabilidad que tiene la tecnología:

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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "PÁGINA WEB LA EMPRESA E IMPLEMENTAR ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL EN LA EMPRESA TRAVEL VIP" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

MECANISMO	DESCRIPCIÓN
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.
Franquicia	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. 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.
Venta Directa de la Tecnología	Consiste en vender la propiedad intelectual de la tecnología a otra empresa o inversor.

MECANISMO	DESCRIPCIÓN
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.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Mecanismos de Transferencia, ventajas y desventajas

MECANISMO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Licenciamiento	▪ Travel VIP mantiene el control de su propiedad intelectual y asegura que los licenciatarios 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.	▪ Travel VIP depende de que los licenciatarios 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 licenciatarios mantengan los estándares de calidad esperados en la implementación y el uso de la tecnología. ▪
Franquicia	▪ Los franquiciados operan bajo un modelo de negocio	▪ Control limitado: Aunque Travel VIP ofrece su

MECANISMO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
	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.	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	▪ 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.	▪ 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	▪ Las alianzas estratégicas permiten que Travel VIP se beneficie de recursos adicionales, como infraestructura, redes de distribución o conocimientos de mercados específicos, lo	▪ Travel VIP comparte la toma de decisiones con otras empresas, lo que puede resultar en conflictos si los intereses no están completamente alineados.

MECANISMO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
	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.	▪ 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.

Fuente: Elaboración propia

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 licenciatarios.
- 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 3. 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 (Mmantiene 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**

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
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 licenciatarios no puedan utilizarla fuera de los términos establecidos.
- El licenciamiento ofrece ingresos recurrentes a través de regalías o pagos periódicos que los licenciatarios 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 licenciatarios, 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 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 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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.



Imagen 3. Business Model Canvas – Desarrollo de página web y marketing digital en travel VIP

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para su implementación.

4.1.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes es el de licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios estratégicos y asegurar un soporte eficiente. Estos canales deben ser diversos y adaptarse tanto al contacto directo con licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios. 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario 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 licenciatario 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 licenciatario.
- 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 licenciatario 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios exclusivos. Estas regalías se calculan típicamente como un porcentaje de los ingresos que los licenciatarios 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 licenciatario. 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 licenciatarios 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 licenciatario 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios al brindarles tranquilidad y confiabilidad.

Finalmente, existe la oportunidad de generar ingresos adicionales a través de alianzas estratégicas y sublicenciamientos. En algunos casos, los licenciatarios exclusivos pueden sublicenciar la plataforma a otros actores dentro de su territorio o segmento de mercado, generando ingresos compartidos entre el licenciatario 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios. Además, el soporte técnico es crítico, ya que garantiza que los licenciatarios reciban atención

inmediata y eficiente ante cualquier problema técnico. Este equipo también debe incluir consultores y gestores de relaciones que trabajen directamente con los licenciatarios 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 licenciatarios.
- 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios. 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios.

- 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios.

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 licenciatarios 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 licenciatarios.

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 Licenciatarios (Meses 4-6)

1. Campaña de marketing y promoción

- Lanzar campañas de marketing dirigidas a identificar licenciatarios 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 licenciatarios

- Identificar y contactar empresas tecnológicas, consultoras o emprendedores interesados en licenciamientos exclusivos.
- Evaluar a los posibles licenciatarios 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 licenciatarios para comenzar la expansión.

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

1. Implementación con licenciatarios

- Configurar la plataforma para cada licenciatario exclusivo, adaptándola a las necesidades específicas de su mercado.
- Ofrecer capacitación personalizada a los equipos de los licenciatarios para garantizar un uso efectivo de la plataforma.

2. Seguimiento inicial y resolución de problemas

- Establecer un canal de comunicación directa con cada licenciatario 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios.

2. Ampliación de licenciatarios exclusivos

- Contactar nuevos licenciatarios en mercados secundarios o emergentes, basándose en el éxito de los licenciatarios iniciales.
- Ampliar la oferta de licencias exclusivas a otras regiones geográficas o sectores de mercado.

3. Estrategias de fidelización

- Ofrecer incentivos a los licenciatarios iniciales, como acceso anticipado a nuevas funcionalidades, tarifas preferenciales o soporte técnico premium.
- Organizar eventos o reuniones periódicas para fortalecer la relación con los licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación e Infraestructura	Desarrollo y finalización de la plataforma Establecimiento de la infraestructura tecnológica Diseño de contratos y modelo financiero Capacitación interna	Meses 1-3												
Fase 2: Identificación y Captación de Licenciatarios	Campaña de marketing y promoción Participación en eventos de la industria Selección estratégica de licenciatarios Negociación y firma de contratos	Meses 4-6												
Fase 3: Implementación y Soporte Inicial	Implementación con licenciatarios Seguimiento inicial y resolución de problemas Refinamiento del producto Soporte técnico y operativo	Meses 7-9												
Fase 4: Expansión y Escalabilidad	Optimización del modelo de licenciamiento Ampliación de licenciatarios exclusivos Estrategias de fidelización Innovación y planificación a largo plazo	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
▪ **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.	▪ **Dependencia tecnológica**: Requiere infraestructura robusta y constante actualización tecnológica. ▪ **Curva de aprendizaje**: Posibles desafíos en la capacitación de licenciatarios y sus equipos. ▪ **Control sobre licenciatarios**: Riesgos relacionados con la gestión de calidad y reputación debido a la operación descentralizada.
Oportunidades	**Amenazas**
▪ **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.	▪ **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.

Fuente: elaboración propia

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 6

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6

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 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 14

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 14

3.2. Análisis cualitativo 15

3.3. Análisis cuantitativo de los mecanismos 17

3.4. Mecanismo recomendado: Licenciamiento 19

4. MODELO DE NEGOCIO 20

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. 20

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 24
4.1.7. Actividades clave 25
4.1.8. Socios clave 25
4.1.9. Estructura de costos 25
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
6. CONCLUSIONES 32
6.1. Matriz DOFA de la Tecnología 33
6.2. Recomendaciones 34
7. BIBLIOGRAFÍA 36

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 6
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 10
Imagen 3. Business Model Canvas – Solución Web para check-in en Medicorp SAI SAS 21

Listado de tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 14
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 15
Tabla 3. Criterios de evaluación 18
Tabla 4. Cronograma de trabajo 31
Tabla 5. Análisis DOFA 33

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología "CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN WEB PARA EL PROCESO DE CHECK-IN". En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

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. 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.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

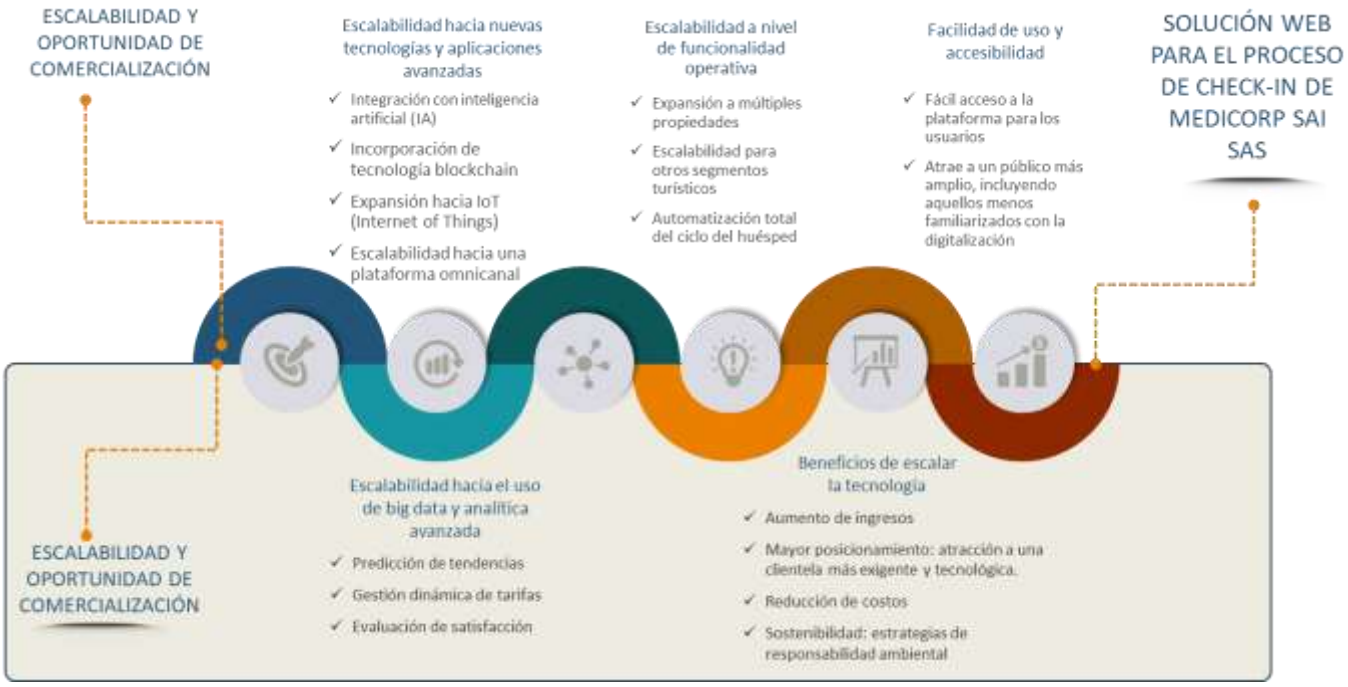


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

A continuación, se analiza cómo esta solución podría evolucionar y escalar tecnológicamente.

2.1. Escalabilidad hacia nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas

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.

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.

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.

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

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.

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.

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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "Ssolución web para el proceso de check-in de Medicorp SAI SAS" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

MECANISMO	DESCRIPCIÓN
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.
Franquicia tecnológica	La franquicia tecnológica implica otorgar derechos para usar la tecnología junto con el modelo de negocio asociado, bajo normas y estándares definidos.
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.
Alianzas estratégicas	Las alianzas estratégicas implican asociarse con empresas tecnológicas, cadenas hoteleras o entidades públicas para implementar y escalar la solución conjuntamente.
Software como servicio (SaaS)	El modelo SaaS comercializa la solución como un servicio en la nube mediante suscripciones.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

MECANISMO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
	▪ 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. 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.	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.
Franquicia tecnológica	▪ Promueve la expansión de un modelo de negocio completo. ▪ Genera ingresos por regalías y tarifas iniciales.	Requiere supervisión activa para mantener estándares. Es menos flexible si la tecnología debe adaptarse a diversos contextos locales.

	▪ Permite controlar la calidad del servicio ofrecido por terceros.	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.
Venta directa de tecnología	▪ Ingreso rápido y significativo. ▪ Elimina costos asociados al mantenimiento o actualización de la solución.	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.
Alianzas estratégicas	▪ Reduce costos de implementación. ▪ Potencia la adopción mediante la experiencia y redes de los socios.	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.

Software como servicio (SaaS)	▪ Genera ingresos recurrentes por suscripciones. ▪ Facilita actualizaciones y soporte técnico. ▪ Permite una implementación global sin necesidad de intermediarios.	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.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis 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 (Ver Tabla 3).

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 3. 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
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.

3.4. 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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.

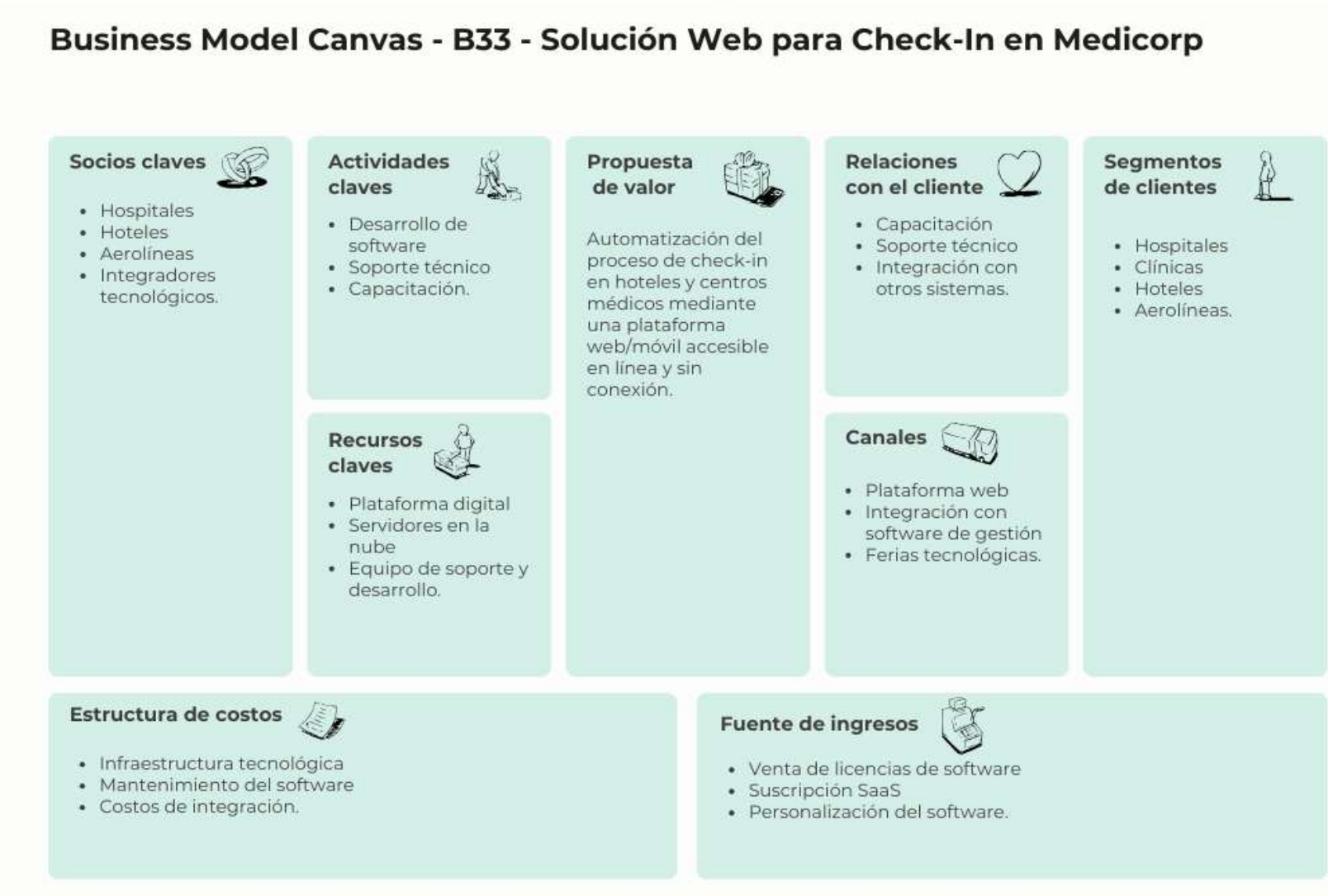


Imagen 3. Business Model Canvas – Solución Web para check-in en Medicorp SAI SAS
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para su implementación.

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 licenciatarios.
- **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 licenciatarios.

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 licenciatarios.

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 licenciatarios.
- 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 licenciatarios.

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 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 licenciatarios 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 licenciatarios. 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 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. 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.

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.

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

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación y consolidación	Establecer las bases legales, técnicas y comerciales Proteger la propiedad intelectual de la tecnología Desarrollar la documentación técnica y comercial Definición de la estructura contractual del modelo de licenciamiento Análisis de mercado	Meses 1-3												
Fase 2: Promoción y negociación	Diseño y lanzamiento de una estrategia de marketing Participación en ferias y eventos clave del sector turístico y tecnológico Organización de reuniones y demostraciones personalizadas Definición de los términos específicos de negociación	Meses 4-7												
Fase 3: Implementación y seguimiento	Proporcionar soporte técnico a la empresa licenciataria para facilitar la implementación inicial de la solución Monitoreo del cumplimiento de los contratos de licenciamiento Evaluación de la necesidad de mejoras en el software para mantener su competitividad Inicio de una segunda ronda de búsqueda de licenciatarios adicionales	Meses 8-12												

Fuente: Elaboración propia

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 (ver Tabla 5) 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 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
• 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.	▪ 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	Amenazas
• 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.	▪ Posible competencia con otras soluciones de check-in digital en el mercado. ▪ Riesgo de incumplimiento contractual por parte de los licenciatarios 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.

Fuente: elaboración propia

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 6

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

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 10

2.1. Potencial Innovador 10

2.2. Escalabilidad hacia nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas 11

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 13

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 13

3.2. Análisis cualitativo 14

Venta Directa de la Tecnología 15

3.3. Análisis cuantitativo de los mecanismos 16

3.4. Mecanismo recomendado: Licenciamiento 16

4. MODELO DE NEGOCIO 18

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 18

4.1.1. Segmentos de clientes 20

4.1.2. Propuesta de valor 20

4.1.3. Canales de distribución 20

4.1.4. Relaciones con clientes 21

4.1.5. Fuentes de ingresos 21
4.1.6. Recursos clave 21
4.1.7. Actividades clave 22
4.1.8. Socios clave 22
4.1.9. Estructura de costos 22
4.1.10. Estrategia Comercial 23
5. PLAN DE ACCIÓN DE LA TECNOLOGIA 25
5.1. Mes 1-2: Preparación y estructuración legal 25
5.2. Mes 3-4: Identificación de socios potenciales 25
5.3. Mes 5-6: Negociación del acuerdo de licenciamiento 26
5.4. Mes 7-8: Transferencia de la tecnología y formación 26
5.5. Mes 9-10: Implementación comercial 27
5.6. Mes 11-12: Monitoreo y evaluación 27
5.7. Recursos necesarios 28
5.8. Indicadores de éxito 28
6. CONCLUSIONES 30
6.1. Matriz DOFA de la Tecnología 31
6.2. Recomendaciones 32
7. BIBLIOGRAFÍA 34

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 7
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 10
Imagen 3. Business Model Canvas – Plataforma web para gestión de reservas del Apartahotel Las Américas 19

Listado de tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 13
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 14
Tabla 3. Criterios de evaluación 16
Tabla 4. Cronograma de trabajo 29
Tabla 5. Matriz DOFA 31

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología "PLATAFORMA DIGITAL INTEGRADA PARA LA GESTIÓN DEL RESTAURANTE DEL HOTEL CABAÑAS AGUA DULCE SAS". En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

La propuesta de Cabañas Agua Dulce le permitirá 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.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización.



Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

2.1. Potencial Innovador

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.

2.2. 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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "PLATAFORMA DIGITAL INTEGRADA PARA LA GESTIÓN DEL RESTAURANTE DEL HOTEL CABAÑAS AGUA DULCE SA" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos	Descripción
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
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.
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	Este mecanismo consiste en la formación de asociaciones entre la empresa titular de la tecnología y otros socios comerciales

Mecanismos	Descripción
	para desarrollar conjuntamente aplicaciones avanzadas o mercados específicos.
Venta Directa de la Tecnología	Implica la transferencia total de los derechos de la tecnología a otra empresa mediante un pago único.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Licenciamiento	▪ 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	▪ 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.

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
	adecuado y las condiciones de explotación.	
	▪ 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 Posibilidad de compartir recursos, conocimientos y riesgos. • Acceso a nuevos mercados y tecnologías complementarias. • Desarrollo acelerado de nuevas funcionalidades o mejoras tecnológicas.	▪ 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. ▪ Complejidad en la gestión de la relación entre socios. ▪ Posible pérdida parcial de control sobre la tecnología y los ingresos generados.
Venta Directa de la Tecnología	▪ Obtención inmediata de capital. ▪ Eliminación de los costos asociados a la gestión y mantenimiento de la tecnología.	▪ Pérdida total de control sobre la tecnología. ▪ No se generan ingresos a largo plazo. ▪

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis 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 3. 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

3.4. 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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.



Imagen 3. Business Model Canvas – Plataforma web para gestión de reservas del Apartahotel Las Américas
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para su implementación.

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 estratégicas 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 licenciatarios.

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. 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.

5.8. 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 licenciatario exclusivo.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación y estructuración legal	•Redacción del contrato de licencia exclusiva •Registro de la propiedad intelectual •Búsqueda de asesoría legal especializada en licenciamiento internacional.	Meses 1-2												
Fase 2: Identificación de socios potenciales	•Elaboración de un perfil del cliente ideal •Realización de investigaciones de mercado para identificar empresas objetivo •Contacto inicial con posibles licenciatarios para presentar la propuesta tecnológica.	Meses 3-4												
Fase 3: Negociación del acuerdo de licenciamiento	•Presentación técnica y comercial de la tecnología •Negociación de términos clave •Firma del contrato con la empresa seleccionada como licenciataria.	Meses 5-6												
Fase 4: Transferencia de la tecnología y formación	•Capacitación técnica al licenciatario •Entrega formal del sistema •Implementación inicial del sistema en los entornos operativos del licenciatario.	Meses 7-8												
Fase 5: Transferencia de la tecnología y formación	• 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.	Meses 9-10												
Fase 6: Monitoreo y evaluación	•Revisión del cumplimiento de los términos del acuerdo •Evaluación del rendimiento del software •Definición de próximas acciones de desarrollo y expansión.	Meses 11-12												

Fuente: Elaboración propia

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 licenciatario 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 licenciatario 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 5. 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.
	- 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 6

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6

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 9

2.1. Potencial innovador 10

2.2. Escalabilidad de la tecnología 11

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 13

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 13

3.2. Análisis cualitativo 15

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 20

3.4. Recomendación: Licenciamiento 21

4. MODELO DE NEGOCIO 23

4.1. 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 23

4.1.1. Segmento de clientes 25

4.1.2. Propuesta de valor 26

4.1.3. Relación con los clientes 26

4.1.4. Canales 27

4.1.5. Fuentes de ingresos 29

4.1.6. Recursos claves 30

4.1.7. Actividades claves 30
4.1.8. Socios claves 32
4.1.9. Estructura de costos 33
4.1.10. Estrategia Comercial 33
5. PLAN DE ACCIÓN 35
5.1. Fase 1: Desarrollo y Preparación de la Plataforma (Meses 1-3) 35
5.2. Fase 2: Captación y Formación de Licenciatarios (Meses 4-6) 36
5.3. Fase 3: Lanzamiento Oficial y Expansión del Alcance (Meses 7-9) 36
5.4. Fase 4: Consolidación y Expansión (Meses 10-12) 37
5.5. Indicadores Clave de Éxito (KPIs) 38
6. CONCLUSIONES 40
6.1. Análisis DOFA 41
7. BIBLIOGRAFÍA 43

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 7
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 10
Imagen 3. Business Model Canvas – Promoción de atractivos turísticos mediante plataforma audiovisual 24

Listado de tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 13
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 15
Tabla 3. Criterios de evaluación 20
Tabla 4. Cronograma de trabajo 39
Tabla 5. Análisis DOFA 41

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).
Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología "DOTACIÓN DE MEDIOS AUDIOVISUALES (PÁGINA WEB) PARA LA PROMOCIÓN DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE PROVIDENCIA EN EL HOTEL POSADA ENILDA". En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

El proyecto innovador del Hotel Posada Enilda 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.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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.

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

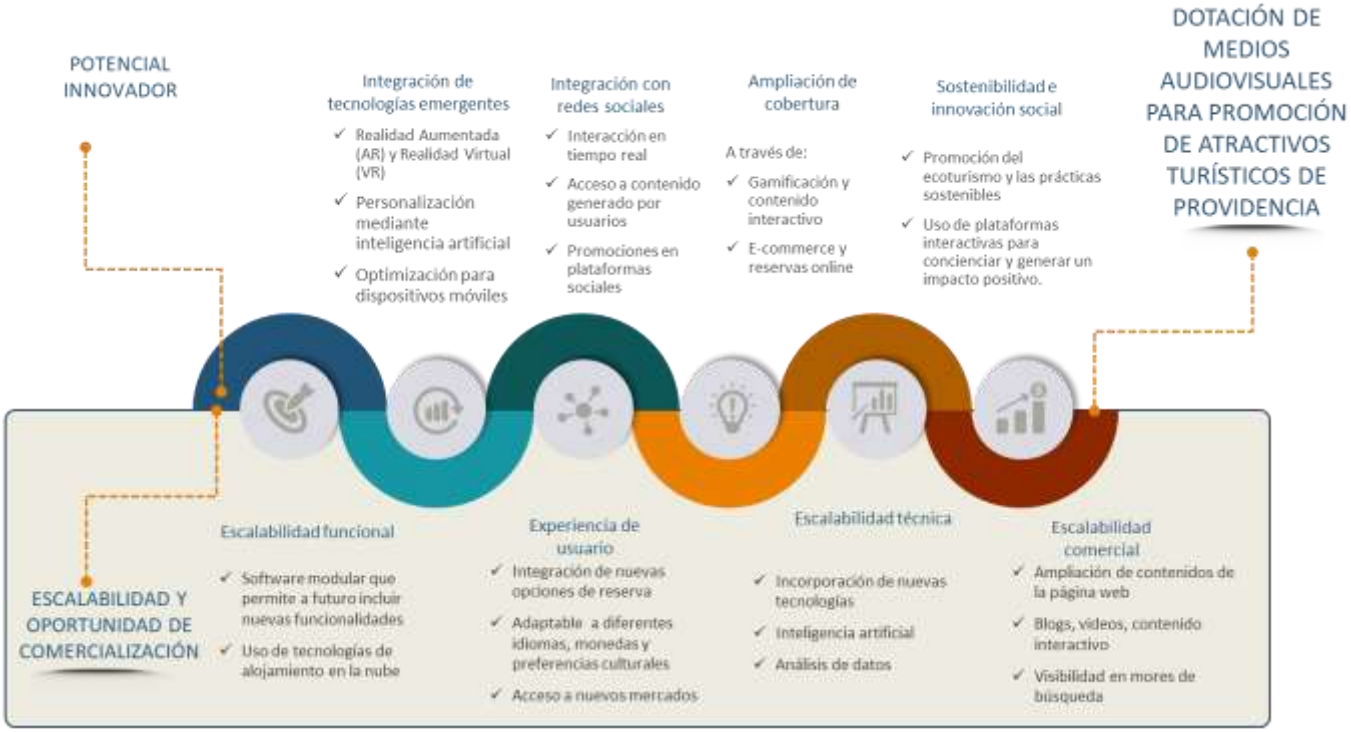


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "Plataforma web para gestión de reservas en Apartahotel Las Américas" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos	Descripción
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.
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
Consultorías de proyectos	Empresas especializadas en el diseño web, marketing digital y tecnologías emergentes pueden ofrecer servicios de consultoría

Mecanismos	Descripción
	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.
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
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
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.
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

Mecanismos	Descripción
	relacionado con la isla, como souvenirs o artículos exclusivos para los turistas, puede tener una plataforma de venta online integrada en la web.
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.
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

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Licenciamiento exclusivo con regalías	• Ingreso recurrente: El modelo de licencias proporciona un flujo de ingresos constante, especialmente si se	• Dependencia de terceros: La calidad y el éxito de cada implementación depende de los licenciatarios,

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
	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.	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.
Franquicias digitales	• 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.	• 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

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
	• Generación de ingresos por derechos de franquicia: A través de la venta de franquicias, se puede generar una fuente de ingresos significativa.	la consistencia en diferentes mercados.
Consultoría de proyectos	• 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.	• 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.
Pl**ataformas de Colaboración y Alianzas Estratégicas**	• 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.	• 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.

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Modelos de Suscripción y Membresía	• 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.	• 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
Publicidad Digital y Marketing de Afiliados	• 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.	• 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.
Productos Digitales y Merchandising	• Diversificación de ingresos: La venta de productos digitales y merchandising ofrece múltiples fuentes de	• Logística de distribución: La venta de merchandising físico puede implicar gastos adicionales

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
	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	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.
Datos y Análisis de Mercado	• 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.	• 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.
Crowdfunding	• Generación de capital rápido: El crowdfunding permite reunir fondos rápidamente para expandir la tecnología o desarrollar nuevas características.	• 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

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
	• Apoyo comunitario: Los patrocinadores se convierten en defensores del proyecto, ayudando a promocionarlo a través de sus redes sociales	depende del interés y el apoyo continuo de la comunidad. •

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (Ver Tabla 3) 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 3. 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	4 (Puede expandirse rápidamente)	3(supervisión de franquiciados)	**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
		constantes y escalables)			
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**
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 marcado	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 licenciatarios, 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.

4.1. 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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.



Imagen 3. Business Model Canvas – Promoción de atractivos turísticos mediante plataforma audiovisual
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone un análisis de cada componente del modelo, considerando datos del mercado y detalles relevantes para su implementación.

4.1.1. 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.

4.1.2. 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.

4.1.3. 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.

4.1.4. 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.

4.1.5. 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.

4.1.6. 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.

4.1.7. 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.

4.1.8. 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.

4.1.9. 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.

4.1.10. 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 licenciatarios 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 licenciatarios. 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 licenciatarios. 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 licenciatarios.

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 licenciatarios.
- 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 Licenciatarios (Meses 4-6)

Una vez que la plataforma esté operativa, se iniciará la búsqueda y negociación con los licenciatarios exclusivos.

1. **Identificación de Licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatario 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 licenciatarios 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 licenciatarios 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 licenciatarios, 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 licenciatarios.

5.5. Indicadores Clave de Éxito (KPIs)

- Número de licenciatarios exclusivos firmados
- Tráfico web y engagement
- Reservas y conversiones generadas
- Nivel de satisfacción de licenciatarios 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.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Desarrollo y Preparación de la Plataforma	1. Creación y Optimización del Sitio Web 1. Registro de Propiedad Intelectual y Definición del Modelo de Licenciamiento 2. Establecimiento de Alianzas Estratégicas	Meses 1-3												
Fase 2: Captación y Formación de Licenciatarios	1. Identificación de Licenciatarios Potenciales 2. Negociación y Formalización de Contratos 3. Capacitación y Asesoramiento Inicial	Meses 4-6												
Fase 3: Lanzamiento Oficial y Expansión del Alcance	1. Estrategia de Marketing y Posicionamiento 2. Monitoreo del Desempeño y Ajustes Estratégicos	Meses 7-9												
Fase 4: Consolidación y Expansión	1. Optimización del Modelo de Licenciamiento 2. Expansión a Otros Mercados 3. Revisión del Plan Estratégico para el Segundo Año	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

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 licenciatarios estratégicos que contribuyen a la implementación y difusión de la plataforma.

6.1. Análisis DOFA

Tabla 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
▪ 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	▪ 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.

Oportunidades	Amenazas
▪ **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.	▪ 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 licenciatarios: Si los licenciatarios 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.

Fuente: elaboración propia

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 licenciatarios, 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 6
1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6
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 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 10
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 16
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 17
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 19

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 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 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 29
5.3. Mes 5-6: Estrategia de Comercialización y Preparación para Lanzamiento ... 30
5.4. Mes 7-9: Lanzamiento y Expansión de Mercado 30
5.5. Mes 10-12: Escalabilidad y Consolidación 31
6. CONCLUSIONES 33
6.1. Análisis DOFA 33
7. BIBLIOGRAFÍA 35

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología “Implementación de herramientas tecnológicas, mediante la incorporación del concepto de habitaciones inteligentes en el Hotel Blue Island en San Andrés Islas”. En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

El Hotel Blue Island ha venido desarrollando una propuesta para la 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.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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 adapten 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.

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

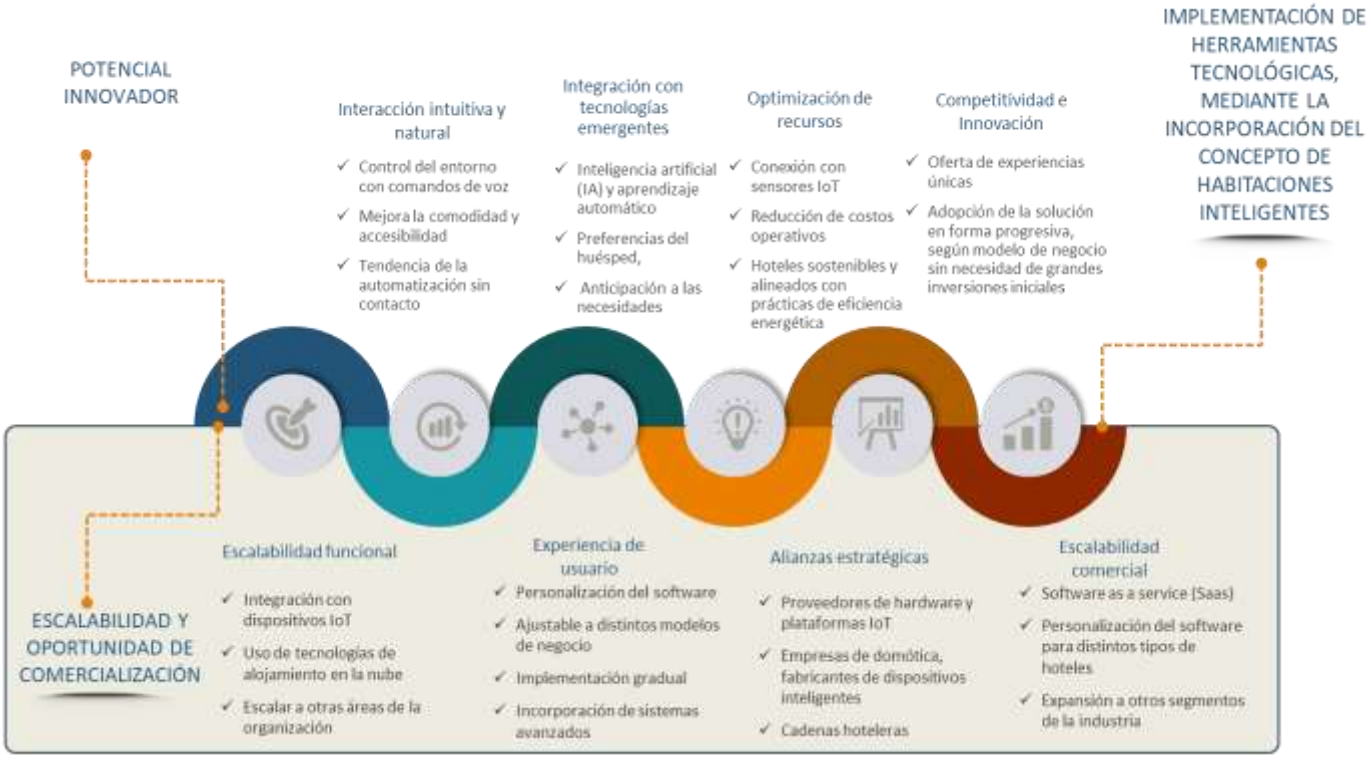


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: elaboración propia

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 como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos	Descripción
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.

Mecanismos	Descripción
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.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

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 2. 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 facilmente)	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 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 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.

Modelo de Negocio

CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA APLICACIÓN WEB/MÓVIL PARA EL HOTEL SAMAWI

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 6

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6

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

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 10

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 12

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 12

3.2. Análisis Comparativo 13

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías 14

4. MODELO DE NEGOCIO 16

4.1 Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología 16

4.1.1. Segmento de clientes 1

4.1.2. Propuesta de valor 1

4.1.3. Relación con los clientes 1

4.1.4. Canales 2

4.1.5. Fuentes de ingresos 2

4.1.6. Recursos claves 2

4.1.7. Actividades claves 2

4.1.8. Socios claves 3

4.1.9. Estructura de costos 3

4.1.10. Estrategia Comercial 3
5. PLAN DE ACCIÓN 5
5.1. Mes 1: Preparación y Planificación 5
5.2. Mes 2 y 3: Estrategia Comercial y Alianzas 5
5.3. Mes 4 a 6: Cierre de Acuerdo y Personalización del Producto 6
5.4. Mes 7 a 9: Implementación y Seguimiento Inicial 6
5.5. Mes 10 y 11: Estrategias de Expansión 6
5.6. Mes 12: Evaluación y Optimización 7
5.7. Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's) 7
6. CONCLUSIONES 1
6.1. Análisis DOFA 1
6.2. Recomendaciones 2
7. BIBLIOGRAFÍA 3

Listado de Imágenes

Imagen 1. Descripción de la tecnología 7
Imagen 2. Business Model Canvas – Aplicación Web/Móvil para el Hotel Samawi 1

Listado de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 12
Tabla 2. Criterios de evaluación 14
Tabla 3. Cronograma de Trabajo 1
Tabla 4. Matriz DOFA 1

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA APLICACIÓN WEB/MÓVIL PARA EL HOTEL SAMAWI En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

La propuesta consiste en la creación e implementación de una aplicación web/móvil innovadora para el Hotel Samawi en la isla de San Andrés. Esta herramienta busca mejorar significativamente la experiencia del huésped mediante servicios personalizados, información turística relevante, soporte en tiempo real, y opciones transaccionales. La aplicación operará tanto en modo "offline" como "online" para superar problemas de conectividad y ofrecerá funcionalidades como:

- Información turística y cultural de la isla con integración a Google Maps.
- Portafolio de servicios internos del hotel, incluyendo menús, eventos, y opciones de reserva.
- Listados de negocios locales y servicios a domicilio.
- Agenda de eventos del hotel con recordatorios y notificaciones.
- Promoción de buenas prácticas turísticas y sostenibilidad.
- Comunicación directa con el personal del hotel y soporte en tiempo real.
- Opciones de pago y descuentos en establecimientos aliados.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la tecnología

Fuente: Elaboración propia

La solución contribuirá a la transformación digital del hotel, mejorando la satisfacción de los huéspedes y generando un valor agregado que posicionará al hotel Samawi como un referente

en el sector turístico de la isla. Además, incentivará el consumo local, fortalecerá la gestión de datos y la toma de decisiones estratégicas, aportando también beneficios económicos, culturales y ambientales al Departamento Archipiélago.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

El proyecto responde de forma directa y detallada a la necesidad de mejorar la experiencia del huésped mediante la transformación digital de los servicios del hotel Samawi. La problemática detectada incluye deficiencias en la rapidez de respuesta a los requerimientos del cliente, falta de herramientas tecnológicas centralizadas, y limitaciones en la comunicación directa.

La solución propuesta, a través de una aplicación web/móvil, busca resolver estos problemas mediante las siguientes medidas específicas:

- **Mejora en la gestión de servicios:** Acceso rápido a menús, reservas, servicios internos, y programación de eventos.
- **Soporte en tiempo real:** Comunicación directa con personal del hotel y respuestas rápidas a solicitudes.
- **Optimización de la experiencia del huésped:** Información turística, recomendaciones personalizadas y conectividad en todo momento (modo offline).
- **Promoción del desarrollo sostenible:** Incentivo a las buenas prácticas turísticas y sostenibilidad ambiental.

Estas acciones están alineadas con la necesidad identificada, ya que ofrecen soluciones tecnológicas integradas, incrementando la calidad del servicio y generando valor agregado.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La solución tiene un fuerte componente innovador al integrar múltiples servicios en una aplicación única que mejora la experiencia del huésped, optimiza procesos internos y fomenta la interacción con el entorno local. Esta propuesta también incluye características diferenciadoras, como:

- Operatividad en modo "offline", algo esencial en una isla con posibles limitaciones de conectividad.

- Recolección de datos para análisis de preferencias, permitiendo la creación de estrategias personalizadas.
- Inclusión de un recorrido virtual del hotel con tecnología 360°, mejorando la percepción del establecimiento.
- Integración con plataformas transaccionales para simplificar pagos y reservas.

La innovación radica en que, a diferencia de otras soluciones del mercado, esta app no solo actúa como catálogo digital, sino que ofrece una experiencia interactiva, transaccional y sostenible.

En el contexto estratégico, esta solución proporciona las siguientes ventajas competitivas significativas:

1. Mejora de la satisfacción del cliente: La aplicación permite una respuesta ágil a las necesidades del huésped, lo que puede mejorar la calificación del hotel en plataformas de reseñas y atraer más visitantes.
2. Optimización operativa: Los procesos internos se digitalizan, lo que reduce tiempos de espera y costos administrativos.
3. Fidelización del cliente: Los servicios personalizados y el soporte constante ayudan a mejorar la relación con el huésped, incentivando visitas repetidas.
4. Posicionamiento: Al implementar tecnología avanzada, el hotel se posiciona como un líder en innovación en la región, atrayendo tanto a turistas como a potenciales aliados estratégicos.

A nivel regional, el proyecto también tiene el potencial de promover la economía local mediante alianzas con negocios y marcas de la isla, fortaleciendo el desarrollo socioeconómico del entorno.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La escalabilidad de la tecnología propuesta para el hotel Samawi es uno de los aspectos clave para determinar su viabilidad a largo plazo, así como su capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas con fines de comercialización. A continuación, se analiza en detalle esta posibilidad en función de los componentes tecnológicos y las tendencias actuales en el mercado.

La aplicación web/móvil puede evolucionar mediante la incorporación de tecnologías emergentes que mejoren la experiencia del cliente. Por ejemplo, se podría implementar inteligencia artificial (IA) para ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en el comportamiento del huésped. Un sistema de IA podría analizar datos como preferencias de comida, actividades realizadas o incluso tiempos de interacción con servicios del hotel para anticipar necesidades futuras. Esto aumentaría la satisfacción del cliente y permitiría que el hotel ofrezca una experiencia diferenciada, competitiva frente a otros destinos turísticos.

Otra tecnología relevante es el uso de asistentes virtuales basados en procesamiento de lenguaje natural. La solución actual plantea un asistente real en tiempo real, pero en una fase avanzada, se podría integrar un asistente digital que automatice respuestas a preguntas frecuentes. Esto reduciría la carga de trabajo del personal y mejoraría la capacidad de respuesta inmediata a consultas básicas, permitiendo una operación más eficiente.

La escalabilidad hacia tecnologías avanzadas como el Internet de las cosas (IoT) también es posible. Por ejemplo, la aplicación podría integrarse con dispositivos inteligentes en las habitaciones del hotel, como controles de iluminación, climatización o cerraduras electrónicas. Esto permitiría que el huésped personalice su entorno de manera inmediata desde la app, lo que fortalecería la percepción de modernidad e innovación del hotel. Al mismo tiempo, el hotel obtendría datos sobre el uso de los servicios, lo que permitiría optimizar el consumo energético y mejorar la sostenibilidad operativa.

En términos de realidad aumentada (RA), se podrían incluir características que enriquezcan la experiencia turística. Los usuarios podrían acceder a guías interactivas con visualizaciones en tiempo real sobre los puntos de interés locales. Esto generaría un valor añadido tanto para el cliente como para los aliados estratégicos, como operadores turísticos o negocios locales.

Desde el punto de vista de la comercialización, esta tecnología es escalable más allá del hotel Samawi. Una vez desarrollada, la aplicación podría adaptarse y licenciarse a otros hoteles o cadenas que deseen mejorar sus procesos digitales y la experiencia del cliente. Este modelo permitiría generar ingresos adicionales a través de servicios de personalización, soporte técnico y actualizaciones continuas.

El desarrollo de un ecosistema digital más amplio es otra oportunidad. La app podría convertirse en una plataforma regional de turismo que conecte a diferentes actores locales, como restaurantes, guías turísticos y operadores de transporte. Esto posicionaría al hotel como un líder en la integración tecnológica del sector turístico de la isla, contribuyendo a una economía digital más robusta.

A largo plazo, la aplicación también puede escalar hacia servicios financieros, integrando funcionalidades como carteras digitales o sistemas de fidelización mediante puntos o recompensas. Estas tecnologías aumentarían la retención de clientes y fortalecerían la lealtad, generando flujos de ingresos recurrentes.

En conclusión, la tecnología desarrollada para el hotel Samawi es altamente escalable hacia aplicaciones más avanzadas y nuevos modelos de negocio. La integración de inteligencia artificial, IoT, asistentes virtuales, realidad aumentada y soluciones financieras ofrece un potencial significativo de crecimiento. Esto, sumado a su posibilidad de adaptación y comercialización en otros contextos turísticos, permite proyectar un camino de evolución tecnológica sostenido y competitivo en el mercado.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

Los mecanismos de transferencia tecnológica son fundamentales para llevar la aplicación web/móvil del hotel Samawi a otros mercados. A continuación, se identifican y analizan los mecanismos más viables, considerando un enfoque cualitativo y cuantitativo. El objetivo es seleccionar el mecanismo más adecuado para maximizar la expansión tecnológica y los beneficios económicos.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA APLICACIÓN WEB/MÓVIL PARA EL HOTEL SAMAWI" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos de Transferencia	Descripción
Licenciamiento Exclusivo con Tasa de Regalía	Este mecanismo implica otorgar a un licenciatario el derecho exclusivo de explotar la tecnología en un mercado o región específica, a cambio de regalías periódicas basadas en las ganancias generadas por el uso de la aplicación.
Licenciamiento No Exclusivo	Varias empresas pueden acceder simultáneamente a la tecnología bajo licencia. Este mecanismo genera ingresos a través de múltiples licencias, pero no crea exclusividad para los licenciatarios, lo que puede disminuir la diferenciación y valor percibido.

Mecanismos de Transferencia	Descripción
Join Venture	Se establece una sociedad conjunta entre el desarrollador de la tecnología y una empresa interesada en comercializarla. Este mecanismo permite compartir riesgos, beneficios y conocimientos, pero requiere una gestión compleja y una inversión inicial considerable.
Transferencia mediante Franquicias	En este modelo, la tecnología es un componente clave del paquete franquiciado. Los hoteles interesados recibirían la tecnología como parte de una oferta más amplia, que podría incluir capacitación y soporte operativo. Este mecanismo es complejo de implementar y está condicionado a la estandarización de servicios.
Venta directa o sesión	La propiedad intelectual se transfiere a un tercero por un pago único. Aunque ofrece liquidez inmediata, este modelo no permite ingresos recurrentes ni control sobre la tecnología en el futuro.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis Comparativo

Criterios Evaluados:

- **Control sobre la tecnología:** Posibilidad de mantener derechos de propiedad intelectual.
- **Ingresos a largo plazo:** Potencial de generación de ingresos sostenidos.
- **Riesgo:** Nivel de exposición financiera o de dependencia externa.
- **Facilidad de implementación:** Complejidad y recursos necesarios para ejecutar el mecanismo.
- **Escalabilidad:** Capacidad para expandir la tecnología a otros mercados.

En la Tabla 2 se presenta la evaluación de cada mecanismo.

Tabla 2. Criterios de evaluación

Mecanismo	Control sobre Tecnología	Ingresos a Largo Plazo	Riesgo	Facilidad de Implementación	Escalabilidad
Licenciamiento exclusivo	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto
Licenciamiento no exclusivo	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto
Joint Venture	Compartido	Alto	Alto	Bajo	Medio
Franquicia	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio
Venta directa	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Bajo

Fuente: elaboración propia

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías

El licenciamiento exclusivo con tasa de regalía se destaca como el mecanismo más adecuado, por las siguientes razones:

- Control sobre la tecnología: El hotel Samawi mantendría los derechos de propiedad intelectual, lo que permite actualizar, mejorar o expandir la tecnología según las necesidades del mercado.
- Ingresos recurrentes: Las regalías, calculadas como un porcentaje de las ventas o ingresos del licenciatario, garantizan una fuente de ingresos sostenida. Esto es especialmente valioso en un sector con alto potencial de crecimiento como el turismo digital.
- Incentivo para el licenciatario: La exclusividad crea un valor competitivo para el licenciatario, ya que le otorga un diferenciador único en el mercado.
- Escalabilidad: La tecnología puede ser replicada en múltiples regiones, con distintos acuerdos de licenciamiento exclusivos por área geográfica o sector.
- Facilidad de implementación: Aunque requiere una negociación inicial detallada, el modelo es más sencillo de gestionar que otros mecanismos como las franquicias o las joint ventures, que implican mayores compromisos operativos.

El licenciamiento exclusivo con tasa de regalía es el mecanismo más adecuado para transferir esta tecnología. Ofrece un balance ideal entre control, ingresos recurrentes y escalabilidad, permitiendo tanto la expansión tecnológica como el posicionamiento competitivo de la solución en el mercado turístico. Este modelo garantiza que el hotel Samawi siga beneficiándose del crecimiento de su tecnología, mientras que los licenciatarios obtienen una ventaja competitiva exclusiva.

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

El presente modelo de negocios propone un enfoque basado en la transferencia tecnológica mediante el licenciamiento exclusivo de una aplicación web/móvil diseñado para mejorar la experiencia de los huéspedes en el hotel Samawi. Esta herramienta digital se distingue por su capacidad de operar tanto en línea como fuera de línea, ofreciendo servicios personalizados, soporte en tiempo real, integración con plataformas externas y automatización de procesos hoteleros. A través de un esquema de regalías, este modelo permite al titular de la tecnología mantener el control sobre su desarrollo y actualización, al tiempo que proporciona al licenciatario una ventaja competitiva exclusiva en su mercado. Este enfoque busca no solo generar ingresos recurrentes, sino también fomentar la innovación tecnológica en el sector turístico, consolidando alianzas estratégicas y promoviendo la digitalización del servicio hotelero.

En la Imagen 2 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración

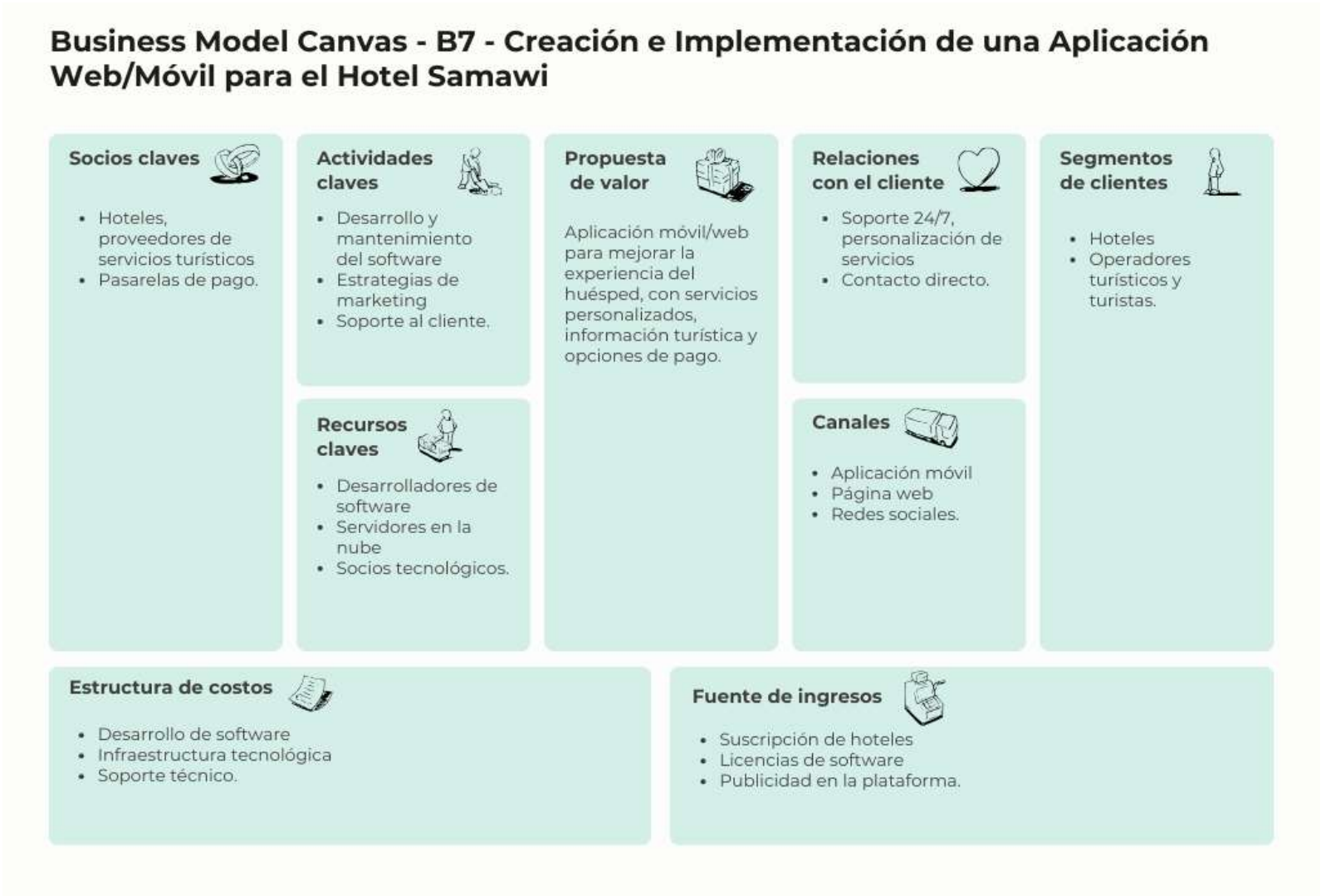


Imagen 2. Business Model Canvas – Aplicación Web/Móvil para el Hotel Samawi

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1. Segmento de clientes

El cliente objetivo para el modelo de transferencia tecnológica es una empresa desarrolladora o integradora de soluciones digitales para la industria hotelera o turística. Esta empresa busca licenciar tecnologías exclusivas para integrarlas a sus servicios o productos y mejorar su propuesta de valor en el mercado. Dichos clientes podrían ser:

- Desarrolladores de software especializados en aplicaciones turísticas.
- Grandes cadenas hoteleras o grupos de hoteles independientes que deseen modernizar su gestión.
- Proveedores de plataformas digitales como Amadeus, Sabre, o Oracle Hospitality.

El interés de estas empresas radica en explotar comercialmente una tecnología que les dé exclusividad en una región o sector, lo que les permitiría diferenciarse de sus competidores y generar nuevos ingresos.

4.1.2. Propuesta de valor

La aplicación ofrece una solución digital integral que mejora la experiencia de los huéspedes en hoteles mediante servicios como información personalizada, comunicación directa con el personal, automatización de procesos y soporte en tiempo real. Las características clave son:

- Operatividad en modo offline para superar problemas de conectividad.
- Integración con herramientas externas como Google Maps y sistemas de gestión hotelera como Zeus o My Hotel.
- Capacidad de recolección y análisis de datos para personalizar servicios y mejorar decisiones estratégicas.

Para el licenciatario, el valor radica en la exclusividad territorial del uso de esta tecnología, lo que aumenta su diferenciación competitiva en el mercado.

4.1.3. Relación con los clientes

La relación será a largo plazo, basada en acuerdos de licenciamiento exclusivo. Esta relación incluirá:

- Soporte técnico continuo para garantizar el correcto funcionamiento de la tecnología.
- Actualizaciones periódicas de la aplicación para mantener su competitividad.

- Evaluaciones de rendimiento basadas en el uso y satisfacción del cliente final (huésped).

El éxito del cliente será monitoreado mediante reportes de ingresos y análisis del impacto en la satisfacción de los usuarios finales.

4.1.4. Canales

El modelo de transferencia utilizará los siguientes canales para llegar a los clientes:

- Negociaciones directas con empresas del sector turístico y tecnológico.
- Participación en ferias internacionales como ITB Berlín y World Travel Market (WTM), donde se presentan soluciones innovadoras.
- Publicaciones en revistas especializadas como Hospitality Technology.
- Red de contactos a través de asociaciones como World Tourism Organization (UNWTO).

4.1.5. Fuentes de ingresos

El principal ingreso proviene de las tasas de regalía, calculadas como un porcentaje de los ingresos generados por el uso de la tecnología. Un esquema típico podría establecer una tasa del 10 % sobre los ingresos anuales del licenciatario. Adicionalmente, se pueden obtener ingresos por:

- Servicios de personalización y adaptación de la aplicación.
- Formación y capacitación del personal del licenciatario.
- Servicios de mantenimiento y actualizaciones.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos esenciales para la ejecución del modelo incluyen:

- Propiedad intelectual sobre la aplicación desarrollada.
- Un equipo técnico para soporte, mantenimiento y desarrollo de actualizaciones.
- Alianzas estratégicas con proveedores de servicios tecnológicos, como Google Cloud para almacenamiento y gestión de datos.
- Herramientas de análisis de datos para monitorear el rendimiento de la aplicación.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades clave se enfocan en:

- Desarrollo continuo de mejoras y actualizaciones de la aplicación.

- Gestión de contratos de licenciamiento.
- Promoción de la tecnología en mercados clave mediante eventos y ferias.
- Monitoreo y soporte técnico al licenciatario.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave incluyen:

- Proveedores de tecnología, como Amazon Web Services (AWS) o Google.
- Empresas de marketing y promoción especializadas en el sector turístico, como TravelClick.
- Asociaciones de turismo regionales que promuevan la adopción de nuevas tecnologías.

Además, las alianzas con proveedores locales de servicios turísticos (restaurantes, operadores de transporte, etc.) son esenciales para mantener la relevancia de la información disponible en la aplicación.

4.1.9. Estructura de costos

Los costos se dividen en:

- Desarrollo y mantenimiento de la aplicación, que incluye costos de personal técnico y licencias de software.
- Gastos de marketing y promoción para expandir la tecnología a nuevos mercados.
- Costos legales relacionados con la negociación y gestión de licencias.
- Capacitación y soporte técnico para el licenciatario.

A nivel inicial, los costos de desarrollo pueden superar los $100,000, mientras que los costos operativos anuales se estiman entre $20,000 y $50,000, dependiendo de la escala del soporte y actualizaciones requeridas.

4.1.10. Estrategia Comercial

Producto: La estrategia de producto se basa en ofrecer una solución tecnológica innovadora que transforma la experiencia hotelera. La aplicación web/móvil incluye funcionalidades avanzadas, como soporte en tiempo real, integración con sistemas de gestión hotelera, información personalizada sobre el destino turístico y capacidad operativa en modo offline. Además, se realizarán mejoras continuas y personalización de la aplicación según las necesidades del cliente licenciatario, asegurando que la tecnología mantenga su competitividad

en el mercado. El enfoque en una oferta tecnológica diferenciada garantiza un valor agregado para los usuarios finales y el posicionamiento del licenciatario como un líder innovador.

Precio: El modelo de precios se basa en un esquema de licenciamiento exclusivo con una tasa de regalía sobre los ingresos generados por el uso de la tecnología. Este porcentaje se negociará según el potencial de mercado, estableciendo valores entre el 8 % y el 12 %, dependiendo del volumen de negocio del licenciatario. Además, se ofrecerán servicios adicionales, como personalización y capacitación, con precios diferenciados. Esta estrategia permite mantener un flujo de ingresos recurrente y competitivo, al tiempo que proporciona flexibilidad a los licenciatarios para maximizar sus ganancias.

Plaza: Para la comercialización, se implementará una estrategia de canal directo, con un enfoque en mercados regionales y globales clave, principalmente en áreas de alta concentración turística. Las negociaciones se llevarán a cabo en eventos y ferias internacionales especializadas, como ITB Berlín y World Travel Market. Asimismo, se desarrollarán alianzas estratégicas con asociaciones turísticas, cadenas hoteleras y empresas de tecnología. Además, se potenciará la presencia en plataformas digitales y publicaciones del sector, permitiendo una mayor visibilidad del producto y contacto con potenciales clientes.

Promoción: La estrategia promocional se centrará en destacar la exclusividad de la tecnología y su capacidad de mejorar la experiencia del huésped. Se generará contenido promocional basado en casos de éxito y testimonios de clientes actuales, mostrando el impacto positivo en la satisfacción y lealtad del usuario final. Además, se desarrollarán campañas digitales en medios especializados y redes sociales orientadas a profesionales del turismo y la tecnología. El equipo comercial participará activamente en encuentros de negocios, webinars y presentaciones personalizadas para atraer clientes potenciales y fortalecer la percepción de la marca como líder en innovación hotelera.

5. PLAN DE ACCIÓN

Este plan de acción detalla las actividades y tareas necesarias para poner en marcha el modelo de licenciamiento exclusivo de la aplicación web/móvil del hotel Samawi. Las acciones están organizadas en fases mensuales con objetivos específicos, recursos requeridos y responsables.

5.1. Mes 1: Preparación y Planificación

- **Actividades:**
  - Definición de mercados objetivo (regiones o sectores específicos donde aplicar el modelo de licenciamiento exclusivo).
  - Identificación de posibles empresas licenciatarias (grandes cadenas hoteleras, desarrolladores de software turístico).
  - Diseño de materiales promocionales: brochures, videos, casos de estudio.
  - Revisión legal del contrato de licenciamiento exclusivo, con énfasis en cláusulas de regalías y exclusividad.
- **Responsables:** Equipo de dirección, consultores legales, equipo de marketing.
- **Recursos:** Presupuesto inicial de $10,000 para marketing y asesoría legal.

5.2. Mes 2 y 3: Estrategia Comercial y Alianzas

- **Actividades:**
  - Participación en ferias y eventos internacionales (ej. ITB Berlín, WTM).
  - Contacto directo con potenciales clientes mediante presentaciones y reuniones de negocio.
  - Negociaciones iniciales para definir condiciones de exclusividad y regalías.
  - Formación de alianzas estratégicas con asociaciones turísticas locales y proveedores tecnológicos.
- **Responsables:** Equipo comercial y de relaciones públicas.
- **Recursos:** Presupuesto de $15,000 para viajes, participación en eventos y relaciones públicas.

5.3. Mes 4 a 6: Cierre de Acuerdo y Personalización del Producto

- **Actividades:**
  - Firma del contrato de licenciamiento exclusivo con el primer cliente.
  - Identificación de requerimientos específicos del cliente licenciatario (personalización de la aplicación, integración con sus sistemas de gestión).
  - Desarrollo e implementación de personalizaciones técnicas.
  - Capacitación inicial al personal del cliente en el uso de la tecnología.
- **Responsables:** Equipo técnico, soporte al cliente, área comercial.
- **Recursos:** $20,000 para desarrollo, integración tecnológica y capacitación.

5.4. Mes 7 a 9: Implementación y Seguimiento Inicial

- **Actividades:**
  - Despliegue de la aplicación en el entorno del cliente.
  - Monitoreo del funcionamiento y resolución de posibles problemas técnicos.
  - Recolección de métricas iniciales sobre el uso de la aplicación (frecuencia de uso, satisfacción del huésped).
  - Evaluación conjunta con el cliente sobre resultados preliminares.
- **Responsables:** Equipo técnico y de soporte.
- **Recursos:** Personal técnico disponible para soporte continuo, herramientas de monitoreo.

5.5. Mes 10 y 11: Estrategias de Expansión

- **Actividades:**
  - Análisis de rendimiento del modelo de licenciamiento actual.
  - Preparación para nuevas licencias exclusivas en otras regiones.
  - Desarrollo de casos de éxito para promocionar la tecnología a nuevos prospectos.
  - Contacto con nuevas empresas interesadas en adquirir la licencia exclusiva en distintos mercados.
- **Responsables:** Dirección comercial, equipo de marketing.

- **Recursos:** Presupuesto de $10,000 para estudios de mercado y campañas promocionales.

5.6. Mes 12: Evaluación y Optimización

- **Actividades:**
  - Evaluación integral del modelo de negocios implementado (ingresos generados, satisfacción del cliente, efectividad de la tecnología).
  - Ajustes en las estrategias comerciales, de producto y soporte según resultados.
  - Presentación de informes a los stakeholders sobre los logros y áreas de mejora.
  - Definición de objetivos para el segundo año de implementación.
- **Responsables:** Dirección general, equipo comercial, técnicos y marketing.
- **Recursos:** $5,000 para evaluación y consultoría estratégica.

5.7. Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's)

1. Número de licencias exclusivas firmadas (meta inicial: 1 a 2).
2. Ingresos generados por regalías (meta: alcanzar al menos $50,000 anuales).
3. Tiempo de personalización e implementación (máximo 3 meses por cliente).
4. Satisfacción del cliente licenciatario (mínimo 85 % en encuestas de evaluación).
5. Satisfacción del huésped final en el uso de la aplicación (mínimo 4 de 5 estrellas).

Con este plan, se establece una estructura clara y detallada para la ejecución del modelo de negocios, maximizando el control sobre la tecnología, generando ingresos sostenibles y promoviendo la expansión en mercados estratégicos.

Tabla 3. Cronograma de Trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación y planificación	Definición de mercados objetivo Identificación de posibles empresas licenciatarias Diseño de materiales promocionales Revisión legal del contrato de licenciamiento exclusivo	Mes 1												
Fase 2: Estrategia comercial y alianzas	Participación en ferias y eventos internacionales. Contacto directo con potenciales clientes Negociaciones iniciales Formación de alianzas estratégicas	Meses 2-3												
Fase 3: Cierre de Acuerdo y Personalización del Producto	Firma del contrato de licenciamiento Identificación de requerimientos específicos Desarrollo e implementación de personalizaciones técnicas. Capacitación inicial al personal del cliente en el uso de la tecnología.	Meses 4-6												
Fase 4: Implementación y seguimiento inicial	Despliegue de la aplicación en el entorno del cliente. Monitoreo del funcionamiento Recolección de métricas Evaluación conjunta con el cliente sobre resultados preliminares.	Meses 7-9												
Fase 5: Estrategias de Expansión	Análisis de rendimiento. Preparación para nuevas licencias exclusivas en otras regiones. Desarrollo de casos de éxito. Contacto con nuevas empresas	Meses 10-11												
Fase 6: Evaluación y Optimización	Evaluación integral del modelo de negocios implementado Ajustes en las estrategias comerciales, de producto y soporte Presentación de informes a los stakeholders Definición de objetivos	Meses 12												

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

El análisis realizado muestra que la aplicación web/móvil desarrollada para el hotel Samawi tiene un gran potencial de transferencia tecnológica mediante el modelo de licenciamiento exclusivo. Este modelo permite mantener el control sobre la propiedad intelectual, generar ingresos recurrentes a través de regalías y garantizar la exclusividad territorial al licenciatario. La tecnología presenta un enfoque innovador en la industria turística, integrando funcionalidades avanzadas como soporte en tiempo real, operatividad offline y personalización de servicios. Además, al ser escalable, ofrece oportunidades de expansión en otros mercados y sectores.

El sector hotelero está en una etapa de transformación digital, donde las empresas buscan diferenciarse mediante soluciones tecnológicas que mejoren la experiencia del cliente. La aplicación responde a esta necesidad, lo que la hace atractiva para cadenas hoteleras, desarrolladores de software turístico y otros actores del sector. No obstante, su éxito depende de una ejecución efectiva del plan de acción, así como de alianzas estratégicas que fortalezcan su posición en el mercado.

6.1. Análisis DOFA

Tabla 4. Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
✓ Tecnología escalable y con funcionalidades innovadoras. ✓ Exclusividad en el licenciamiento que otorga ventaja competitiva. ✓ Integración con tecnologías externas (Google Maps, sistemas hoteleros). ✓ Capacidad para recolección y análisis de datos del cliente.	✓ Expansión en mercados internacionales. ✓ Crecimiento de la demanda de transformación digital en el sector turístico. ✓ Posibilidad de generar alianzas estratégicas con actores turísticos. ✓ Incremento del interés en experiencias personalizadas para huéspedes.

Debilidades	Amenazas
✓ Complejidad en la gestión de personalización y soporte técnico. ✓ Dependencia de la aceptación del mercado para el licenciamiento. ✓ Necesidad de inversión inicial alta en marketing y promoción.	✓ Competencia de otras tecnologías emergentes en el sector. ✓ Cambios tecnológicos rápidos que requieran actualizaciones constantes. ✓ Variaciones en la regulación tecnológica o en el manejo de datos personales.

Fuente: elaboración propia

6.2. Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo anterior presentamos las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer las relaciones estratégicas: Es crucial establecer y mantener alianzas con asociaciones turísticas, proveedores tecnológicos y actores clave del sector para aumentar la visibilidad de la tecnología en el mercado.
2. Optimizar el proceso de personalización: Dado que los licenciatarios pueden requerir adaptaciones específicas, se recomienda crear módulos flexibles en la aplicación para facilitar la integración con otros sistemas hoteleros.
3. Aumentar la promoción en eventos internacionales: Participar activamente en ferias especializadas permitirá atraer clientes de alto potencial y mostrar casos de éxito que refuercen la propuesta de valor.
4. Monitorear indicadores de rendimiento: Implementar herramientas para medir el uso de la tecnología, el impacto en la satisfacción del huésped y los ingresos generados es fundamental para ajustar la estrategia comercial.
5. Diversificar los servicios asociados: Además del licenciamiento, se deben explorar otras fuentes de ingresos, como consultoría tecnológica, formación y soporte premium.

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

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS E IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE LA REGATTA

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 6

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6

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 9

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 1

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 1

3.2. Análisis Comparativo 2

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías 3

4. MODELO DE NEGOCIO 5

4.3. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología 5

4.3.1. Segmento de clientes 1

4.3.2. Propuesta de valor 1

4.3.3. Relación con los clientes 1

4.3.4. Canales 2

4.3.5. Fuentes de ingresos 2

4.3.6. Recursos claves 2

4.3.7. Actividades claves 2

4.3.8. Socios claves 3

4.3.9. Estructura de costos 3
4.3.10. Estrategia Comercial 3
5. PLAN DE ACCIÓN 5
5.1. Primer trimestre (Meses 1 a 3): Preparación y validación de la tecnología 5
5.2. Segundo trimestre (Meses 4 a 6): Desarrollo de la estrategia comercial y primeros contactos 5
5.3. Tercer trimestre (Meses 7 a 9): Cierre de acuerdos y transferencia tecnológica 6
5.4. Cuarto trimestre (Meses 10 a 12): Expansión y monitoreo 6
5.5. Indicadores de éxito 1
6. CONCLUSIONES 2
6.1. Análisis DOFA 3
6.2. Recomendaciones 3
7. BIBLIOGRAFÍA 5

Listado de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 1
Tabla 2. Evaluación de mecanismos de transferencia 3
Tabla 3. Cronograma de trabajo 1
Tabla 4. Análisis DOFA 3

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la tecnología 6
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 1
Imagen 3. Business Model Canvas – Automatización de procesos Restaurante La Regatta 1

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología "AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS E IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE LA REGATTA". En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

El proyecto propone la adquisición de dispositivos móviles para que los meseros tomen pedidos en tiempo real, evitando errores y acelerando el proceso de servicio. Los pedidos se transmitirán automáticamente a monitores en la cocina, permitiendo una mejor gestión del flujo de trabajo. Además, se busca potenciar la página web del restaurante, integrando un menú interactivo con fotografías de los platos y un botón de contacto directo a través de WhatsApp, mejorando la comunicación con los clientes.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la tecnología

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta tiene el potencial de incrementar la competitividad del restaurante en el mercado, al tiempo que se posiciona como un referente en el uso de tecnología dentro del sector gastronómico de la región.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

Problemas identificados:

- **Tiempos de espera prolongados:** Los pedidos son tomados de forma manual, lo que genera retrasos en el servicio.
- **Errores en los pedidos:** El proceso actual de transcripción manual aumenta el riesgo de errores.
- **Gestión deficiente de comandas:** No existe un sistema en tiempo real para coordinar la preparación de los platos.
- **Comunicación limitada con los clientes:** Los canales digitales de contacto son poco accesibles, especialmente para clientes extranjeros.
- **Menú digital básico:** Falta de un menú atractivo con imágenes que capturen la atención del cliente.

La propuesta de automatización resuelve estos problemas de forma directa:

- Digitalizando el proceso de pedidos, lo que reduce los errores y mejora la eficiencia operativa.
- Mejorando los tiempos de atención, lo que permite gestionar mejor la capacidad de servicio.
- Agregando herramientas de comunicación directa (WhatsApp) y un menú digital con imágenes para enriquecer la experiencia del cliente.

En conclusión, existe una clara alineación entre la solución propuesta y las necesidades del restaurante, lo que refuerza la coherencia del proyecto.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La innovación en este proyecto se basa en:

- **Automatización de procesos** mediante dispositivos móviles y monitores en la cocina.
- **Digitalización de la experiencia del cliente** con herramientas de comunicación y un menú interactivo.
- **Integración tecnológica** en las operaciones diarias, lo que mejora la productividad y optimiza recursos.

Estas medidas son pertinentes porque atacan los problemas con tecnologías modernas, alineándose con las tendencias globales en el sector de la hospitalidad. La automatización no solo mejora la eficiencia interna, sino que también refuerza la imagen del restaurante como un negocio actualizado e innovador.

En el contexto del turismo y la gastronomía en una región altamente visitada como San Andrés, la experiencia del cliente es clave para mantenerse competitivo. Los clientes, especialmente extranjeros, valoran servicios rápidos, precisos y una experiencia digital fluida.

Los beneficios competitivos que ofrece la propuesta incluyen:

- **Reducción en tiempos de espera:** Aumenta la capacidad de servicio y, por ende, los ingresos potenciales.
- **Mejora en la calidad del servicio:** Un proceso más ágil y preciso aumenta la satisfacción del cliente, generando más recomendaciones y reseñas positivas.
- **Diferenciación tecnológica:** La incorporación de herramientas digitales sitúa al restaurante por delante de sus competidores locales.

El proyecto es coherente con las necesidades identificadas, ya que ofrece soluciones precisas a problemas operativos y de experiencia del cliente. Además, es pertinente en el contexto de innovación, pues aplica tecnologías que mejoran la productividad, y en términos de competitividad, contribuye a mantener y aumentar el posicionamiento del restaurante en un mercado turístico exigente.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La escalabilidad de la tecnología planteada en este proyecto puede evaluarse desde diferentes perspectivas, enfocándose en la posibilidad de adoptar nuevas tecnologías y ampliar las aplicaciones hacia soluciones más avanzadas. Esta capacidad es clave para garantizar que la inversión tecnológica pueda evolucionar, adaptarse a futuras tendencias y servir como base para su comercialización en mercados más amplios.

El sistema de automatización propuesto, al incluir dispositivos móviles, software de gestión de pedidos y monitores en la cocina, establece una arquitectura tecnológica que permite su expansión. En un futuro cercano, se podría incorporar inteligencia artificial para la gestión predictiva de pedidos, lo que optimizaría el flujo de trabajo en función de la demanda histórica y los patrones de comportamiento de los clientes. Esto reduciría aún más los tiempos de espera y aumentaría la eficiencia, elementos esenciales en un entorno competitivo.

Otra aplicación avanzada sería la integración de tecnologías de internet de las cosas (IoT). Los dispositivos actuales, como los monitores y tablets, podrían conectarse con sensores inteligentes para monitorear el estado de los alimentos, controlar la temperatura o gestionar el inventario en tiempo real. Esto ofrecería un mayor control operativo y mejoraría la calidad del servicio al cliente.

En el ámbito de la comercialización, este modelo tecnológico podría replicarse en otros restaurantes y establecimientos del sector gastronómico que enfrenten desafíos similares. Una vez que el sistema demuestre resultados exitosos en La Regatta, es factible desarrollar un paquete de servicios que incluya la configuración de software, dispositivos móviles y consultoría tecnológica para negocios que deseen mejorar sus procesos. De esta forma, el restaurante podría convertirse en un referente de innovación en la industria, con capacidad para ofrecer licencias o franquicias tecnológicas.

Además, la expansión de la página web del restaurante, con herramientas como un menú digital mejorado y un sistema de contacto automatizado, también puede evolucionar. Mediante la incorporación de asistentes virtuales o chatbots con procesamiento de lenguaje natural, se lograría ofrecer una comunicación más personalizada, sin necesidad de intervención humana constante. Este tipo de tecnología tiene un alto potencial de comercialización, ya que mejora la

experiencia del cliente y puede aplicarse en múltiples sectores, desde hoteles hasta servicios turísticos.

A nivel internacional, esta estrategia podría atraer alianzas con desarrolladores de software interesados en colaborar para crear versiones avanzadas del sistema, adaptadas a diferentes normativas locales y preferencias culturales. Por ejemplo, la implementación de soluciones multilingües y la integración con plataformas de pago globales pueden facilitar la expansión hacia nuevos mercados.

Finalmente, la tecnología planteada puede complementar otras tendencias emergentes en el sector, como el análisis avanzado de datos. Los registros electrónicos de pedidos y la gestión de comandas generarían datos que podrían ser utilizados para optimizar operaciones mediante herramientas de analítica predictiva. Esto permitiría a los gestores del restaurante anticipar la demanda, identificar patrones de consumo y adaptar sus estrategias de marketing y recursos en consecuencia.

En conclusión, el proyecto tiene una alta capacidad de escalabilidad hacia tecnologías avanzadas, lo que amplía significativamente sus aplicaciones futuras y sus posibilidades de comercialización. El enfoque tecnológico no solo resuelve problemas inmediatos, sino que también abre la puerta a la innovación continua en procesos, comunicación con clientes y gestión operativa. Esto asegura un crecimiento sostenible tanto para el restaurante como para posibles negocios asociados.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

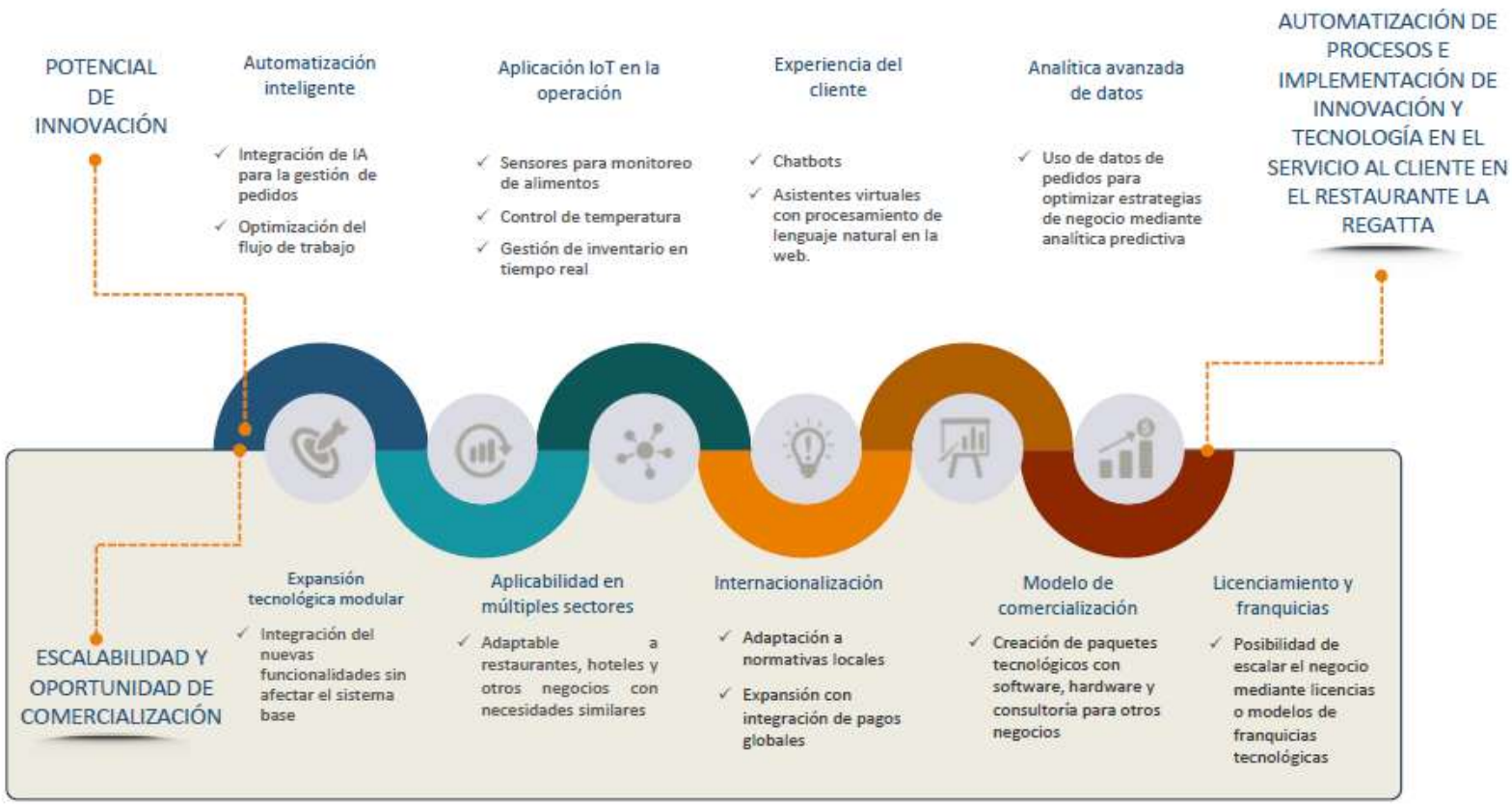


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología
Fuente: Elaboración propia

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

Existen diversos mecanismos de transferencia tecnológica que podrían aplicarse a la tecnología de automatización y digitalización en el restaurante. A continuación, se identifican los más relevantes, junto con sus ventajas, desventajas y potencial impacto.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "Automatización de procesos e implementación de innovación y tecnología en el servicio al cliente en el restaurante La Regatta" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos de Transferencia	Descripción
Venta directa de la tecnología	▪ Consiste en la transferencia total de los derechos de propiedad sobre la tecnología ▪ **Ventajas:** Generación de un ingreso único significativo. ▪ **Desventajas:** Pérdida total del control sobre la tecnología y sus futuras aplicaciones. ▪ En este caso, no es recomendable debido a la naturaleza estratégica de la tecnología, que puede generar ingresos recurrentes en el largo plazo.
Join Venture o Alianza Estratégica	▪ Este mecanismo implica la formación de una sociedad o alianza entre el propietario de la tecnología y otra entidad para su explotación conjunta. ▪ **Ventajas:** Acceso a recursos adicionales, como capital o redes comerciales. ▪ **Desventajas:** Complejidad operativa y posible conflicto en la toma de decisiones estratégicas. ▪ Aunque permite una expansión más rápida, requiere una gestión compartida que puede diluir el control sobre el desarrollo tecnológico
Licenciamiento particular	▪ Bajo este esquema, la tecnología se licencia a múltiples empresas de forma no exclusiva, permitiendo que diferentes usuarios la exploten simultáneamente. ▪ **Ventajas:** Alcance a múltiples mercados y diversificación del riesgo.

	▪ **Desventajas:** Potencial competencia interna entre licenciatarios, lo que puede limitar el posicionamiento exclusivo de la tecnología. ▪ Este mecanismo podría ser útil para tecnologías masivas, pero en este caso, donde se busca una estrategia diferenciada, no es ideal.
Licenciamiento Exclusivo con Regalías	▪ Consiste en otorgar a una entidad o empresa una licencia exclusiva para la explotación de la tecnología en un territorio o mercado determinado. A cambio, el licenciante recibe una tasa de regalía sobre los ingresos generados. ▪ **Ventajas:** Garantiza el control estratégico sobre la tecnología, permite negociar condiciones favorables, como tasas de regalía basadas en ingresos netos o brutos, fomenta la inversión del licenciatario en la tecnología, al ser el único autorizado para su uso y explotación. ▪ **Desventajas:** Depende de la capacidad del licenciatario para comercializar efectivamente la tecnología. ▪ Este modelo es altamente pertinente para el proyecto, ya que permite un equilibrio entre ingresos recurrentes y control estratégico

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis Comparativo

El análisis se basa en la evaluación de los mecanismos de transferencia tecnológica mediante criterios cualitativos y cuantitativos. Los criterios seleccionados permiten identificar el mecanismo más adecuado para maximizar los beneficios estratégicos y económicos de la tecnología. Los criterios utilizados en el análisis son los siguientes:

1. **Mecanismo:** Representa las opciones viables de transferencia tecnológica, como venta directa, licenciamiento exclusivo, joint venture o licenciamiento particular.
2. **Ventajas cualitativas:** Evalúa los aspectos positivos de cada mecanismo en términos estratégicos, económicos y operativos, como la capacidad de generar ingresos, diversificar mercados o mejorar la competitividad.
3. **Desventajas cualitativas:** Analiza las limitaciones y riesgos de cada mecanismo, tales como pérdida de control, alta complejidad de gestión o competencia interna.

4. **Ingreso estimado:** Estima el tipo y volumen de ingresos que puede generar cada mecanismo, considerando si estos son únicos, recurrentes o compartidos.
5. **Control sobre la tecnología:** Determina el nivel de control que el propietario puede mantener sobre la tecnología transferida, incluyendo la posibilidad de realizar mejoras o proteger los derechos de propiedad intelectual.

Tabla 2. Evaluación de mecanismos de transferencia

Mecanismo	Ventajas cualitativas	Desventajas cualitativas	Ingreso estimado	Control sobre la tecnología
Venta directa	Ingreso inmediato significativo	Pérdida de control total	Alto (único)	Nulo
Joint venture	Acceso a recursos externos	Gestión compartida compleja	Medio (compartido)	Parcial
Licenciamiento particular	Diversificación de mercados	Posible competencia entre licenciatarios	Medio	Parcial
Licenciamiento exclusivo	Control y regalías recurrentes	Depende del desempeño del licenciatario	Alto (recurrente)	Alto

Fuente: Elaboración propia

Este análisis busca identificar el mecanismo que logre el mejor equilibrio entre ventajas, generación de ingresos y control estratégico. Tras la evaluación, el licenciamiento exclusivo con regalías recurrentes fue considerado la opción más adecuada para el caso estudiado.

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías

El licenciamiento exclusivo con tasa de regalía se destaca como el mecanismo más adecuado, por las siguientes razones:

- Control sobre la tecnología: El restaurante La Regatta mantendría los derechos de propiedad intelectual, lo que permite actualizar, mejorar o expandir la tecnología según las necesidades del mercado.
- Ingresos recurrentes: Las regalías, calculadas como un porcentaje de las ventas o ingresos del licenciatario, garantizan una fuente de ingresos sostenida. Esto es especialmente valioso en un sector con alto potencial de crecimiento como el turismo digital.

- Incentivo para el licenciatario: La exclusividad crea un valor competitivo para el licenciatario, ya que le otorga un diferenciador único en el mercado.
- Escalabilidad: La tecnología puede ser replicada en múltiples regiones, con distintos acuerdos de licenciamiento exclusivos por área geográfica o sector.
- Facilidad de implementación: Aunque requiere una negociación inicial detallada, el modelo es más sencillo de gestionar que otros mecanismos como las franquicias o las joint ventures, que implican mayores compromisos operativos.

Tras evaluar las opciones, el licenciamiento exclusivo con regalías es el mecanismo más adecuado. Este modelo garantiza la protección de los derechos sobre la tecnología, fomenta la inversión del licenciatario en su desarrollo y proporciona ingresos a largo plazo. Además, permite establecer condiciones claras, como cláusulas de rendimiento mínimo, territorios específicos y revisiones periódicas de las tasas de regalía.

Este enfoque no solo promueve la expansión de la tecnología en nuevos mercados, sino que también crea un marco de colaboración estratégica que beneficia tanto al propietario como al licenciatario. Con una adecuada selección del socio estratégico y una negociación efectiva, este mecanismo maximizará el valor comercial 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

El modelo de negocio propuesto se basa en la transferencia tecnológica mediante un contrato de licenciamiento exclusivo. Esta estrategia permite que una empresa especializada en soluciones para el sector de servicios, como restaurantes, obtenga los derechos exclusivos para explotar la tecnología de automatización en un territorio o mercado específico. A cambio, el titular de la tecnología recibe ingresos recurrentes a través de una tasa de regalía, asegurando un flujo de ingresos sostenible y manteniendo el control sobre la propiedad intelectual.

Este modelo busca generar valor mediante la optimización operativa en el sector gastronómico, donde la eficiencia y la experiencia del cliente son factores determinantes. Además, la propuesta está diseñada para escalar en mercados con alta demanda tecnológica, integrando recursos clave como soporte técnico, actualizaciones de software y una relación estratégica a largo plazo con los licenciatarios.

En la imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.

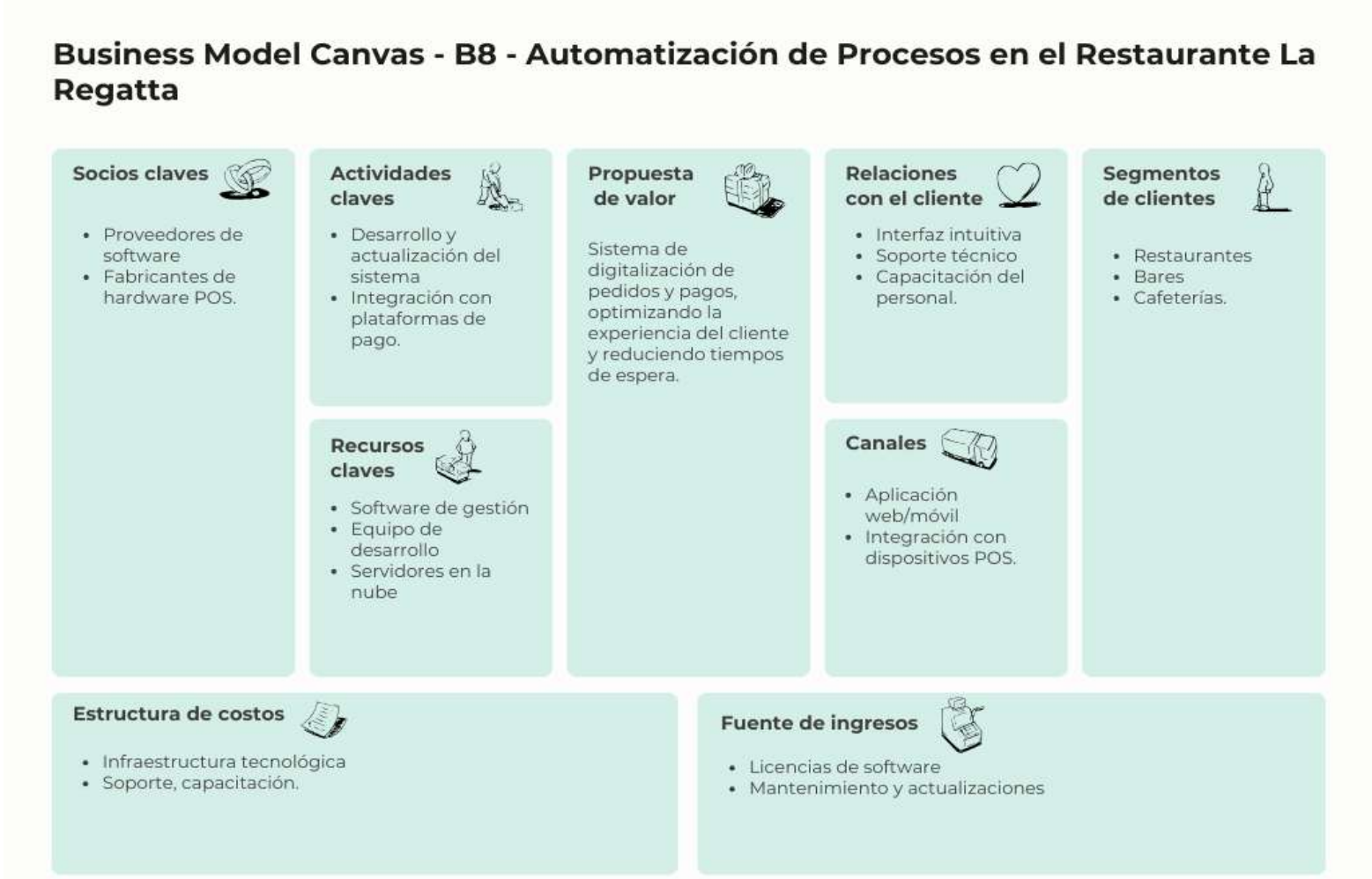


Imagen 3. Business Model Canvas – Automatización de procesos Restaurante La Regatta

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1. Segmento de clientes

El principal segmento objetivo son empresas desarrolladoras de soluciones tecnológicas para el sector de servicios gastronómicos y hospitalidad. Estas empresas buscan adquirir tecnología innovadora para integrarla en sus portafolios y expandirse en nuevos mercados. El licenciamiento se dirige a un cliente que desea exclusividad en el uso y explotación de la tecnología en un territorio específico.

Empresas relevantes en este segmento incluyen:

- NCR Corporation (soluciones de puntos de venta)
- Oracle Hospitality (gestión operativa para hoteles y restaurantes)
- Lightspeed POS (plataforma de gestión para comercios y restaurantes)

4.3.2. Propuesta de valor

La tecnología de automatización mejora la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en restaurantes y negocios gastronómicos. Ofrece soluciones integradas que reducen errores, optimizan el tiempo de servicio y aumentan la capacidad de atención mediante el uso de dispositivos digitales para la toma y gestión de pedidos. El cliente licenciatario obtiene una tecnología probada que le otorga una ventaja competitiva, mientras que el titular de la tecnología recibe ingresos recurrentes por regalías.

4.3.3. Relación con los clientes

La relación con el licenciatario debe ser estratégica y a largo plazo. Se desarrollará un plan de soporte técnico y actualización tecnológica, así como un sistema de seguimiento y revisión periódica para evaluar el desempeño del producto. También se establecerán reuniones de control contractual para garantizar el cumplimiento de las condiciones del licenciamiento.

La confianza en la relación es clave para asegurar la permanencia del contrato, tal como recomienda Osterwalder et al. (2010) en modelos de innovación.

4.3.4. Canales

Los canales para la transferencia de la tecnología se centran en la negociación directa con empresas del sector tecnológico. Se utilizarán presentaciones comerciales, exposiciones en ferias tecnológicas especializadas, y plataformas de networking B2B. Además, es importante contar con una presencia en asociaciones o cámaras de comercio locales e internacionales, como la Cámara de Comercio de Tecnologías de la Información.

4.3.5. Fuentes de ingresos

El ingreso principal proviene de las regalías derivadas del licenciamiento exclusivo. Estas regalías se calcularán sobre un porcentaje de los ingresos generados por el licenciatario, que puede variar entre el 3 % y el 8 % según el mercado. También se puede establecer un pago inicial para la transferencia de derechos exclusivos, lo que proporcionaría ingresos adicionales en el corto plazo.

4.3.6. Recursos claves

Los recursos necesarios incluyen:

- Propiedad intelectual de la tecnología.
- Equipos técnicos para el soporte y la mejora continua del software.
- Consultores legales especializados en contratos de transferencia tecnológica.
- Red de contactos comerciales en el sector gastronómico y de tecnologías de la información.

Además, es necesario un equipo de desarrollo para implementar futuras mejoras, evitando la obsolescencia tecnológica

4.3.7. Actividades claves

Las actividades fundamentales para el éxito del modelo incluyen:

- Desarrollo de negociaciones con licenciatarios potenciales.
- Asesoría técnica y contractual para la firma de acuerdos.
- Mantenimiento y actualización de la tecnología transferida.

- Monitoreo de mercado y análisis de la competencia para identificar oportunidades de expansión.

4.3.8. Socios claves

Los socios estratégicos incluyen:

- Desarrolladores de software especializados en soluciones operativas para restaurantes.
- Proveedores de hardware, como dispositivos móviles y monitores para la gestión de pedidos.
- Firmas de consultoría legal y tecnológica.

Proveedores relevantes en el mercado son Samsung Electronics (hardware), Zebra Technologies (dispositivos portátiles) y Global Payments (integración de plataformas de pago).

4.3.9. Estructura de costos

Los principales costos asociados al modelo son:

- Gastos de desarrollo, pruebas y mejora continua del software.
- Costos legales y administrativos relacionados con la gestión de licencias.
- Gastos de marketing y promoción, incluyendo participación en ferias y plataformas de networking.

Estos costos deben gestionarse cuidadosamente para garantizar la rentabilidad, considerando que los ingresos se basan en regalías que se acumulan en el largo plazo.

4.3.10. Estrategia Comercial

La estrategia comercial se enfoca en posicionar la tecnología como una solución clave para mejorar la eficiencia operativa en la industria gastronómica. Se recomienda adoptar una estrategia de marketing B2B dirigida a empresas desarrolladoras de soluciones tecnológicas y grandes cadenas de restaurantes que buscan innovar en sus operaciones.

Inicialmente, la estrategia se basará en la promoción a través de eventos del sector tecnológico, ferias internacionales como *HostMilano* o *National Restaurant Association Show*, y la creación de contenido especializado en plataformas como LinkedIn. Asimismo, se desarrollará una estrategia de relaciones públicas para demostrar el impacto positivo de la tecnología mediante casos de éxito y testimonios.

Adicionalmente, se propone establecer acuerdos comerciales con distribuidores tecnológicos que ya operen en los mercados objetivo. Este enfoque permitirá una mayor penetración de mercado, además de fomentar alianzas estratégicas con asociaciones gastronómicas y cámaras de comercio. La estrategia incluirá también la oferta de servicios post-venta y consultoría técnica, fortaleciendo la relación con los licenciatarios y promoviendo su fidelización.

5. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción está diseñado para implementarse en un año, distribuyendo actividades clave en cuatro trimestres. Se detalla cada etapa con sus respectivas acciones, responsables, recursos necesarios y resultados esperados.

5.1. Primer trimestre (Meses 1 a 3): Preparación y validación de la tecnología

1. **Revisión y documentación tecnológica**
   - Detallar las características técnicas del software, incluyendo funcionalidades, manuales de uso y beneficios.
   - Responsable: Equipo de desarrollo.
   - Recursos: Equipo técnico, software de documentación.
   - Resultado: Documentación técnica lista para licenciamiento.
2. **Protección de la propiedad intelectual**
   - Registrar la tecnología en organismos locales e internacionales.
   - Responsable: Asesoría legal.
   - Recursos: Consultoría legal especializada.
   - Resultado: Tecnología protegida bajo derechos de propiedad intelectual.
3. **Definición del modelo de licenciamiento**
   - Establecer los términos del contrato (territorio exclusivo, regalías, actualizaciones, soporte).
   - Responsable: Asesor legal, dirección comercial.
   - Recursos: Modelos de contratos, consultoría legal.
   - Resultado: Contratos de licenciamiento preparados.

5.2. Segundo trimestre (Meses 4 a 6): Desarrollo de la estrategia comercial y primeros contactos

1. **Estrategia de marketing B2B**
   - Diseñar y ejecutar campañas dirigidas a empresas del sector tecnológico y gastronómico.
   - Responsable: Dirección de marketing.
   - Recursos: Agencia de marketing, contenido promocional, redes sociales.

- Resultado: Campañas activas en ferias y medios especializados.

2. **Identificación de licenciatarios potenciales**
   - Elaborar una lista de posibles clientes interesados en la licencia exclusiva.
   - Responsable: Dirección comercial.
   - Recursos: Bases de datos de empresas, redes de contactos.
   - Resultado: Lista de al menos 10 licenciatarios potenciales.
3. **Negociación inicial**
   - Establecer reuniones con los licenciatarios para presentar la propuesta.
   - Responsable: Equipo de ventas.
   - Recursos: Presentaciones comerciales, soporte técnico.
   - Resultado: Primeros acuerdos en proceso de negociación.

5.3. Tercer trimestre (Meses 7 a 9): Cierre de acuerdos y transferencia tecnológica

1. **Firma del primer contrato de licenciamiento**
   - Finalizar la negociación y formalizar el acuerdo con un licenciatario exclusivo.
   - Responsable: Asesor legal, dirección comercial.
   - Recursos: Contrato legal, equipo de negociación.
   - Resultado: Contrato de licenciamiento firmado.
2. **Implementación tecnológica**
   - Transferir la tecnología al licenciatario e iniciar su integración en sus operaciones.
   - Responsable: Equipo técnico.
   - Recursos: Dispositivos, software, soporte técnico.
   - Resultado: Tecnología operativa en el negocio del licenciatario.
3. **Capacitación y soporte**
   - Proveer formación al personal del licenciatario sobre el uso y gestión de la tecnología.
   - Responsable: Equipo de soporte.
   - Recursos: Manuales, sesiones de capacitación.
   - Resultado: Personal capacitado para operar la tecnología.

5.4. Cuarto trimestre (Meses 10 a 12): Expansión y monitoreo

Seguimiento del rendimiento del licenciatario

- Monitorear el desempeño del licenciatario, recogiendo datos sobre la eficiencia operativa y los ingresos generados.
- Responsable: Dirección de operaciones.
- Recursos: Herramientas de monitoreo, informes periódicos.
- Resultado: Reportes de desempeño del primer licenciatario.

Evaluación y mejoras del modelo de negocio

- Analizar los resultados del primer año y ajustar estrategias comerciales y técnicas.
- Responsable: Dirección general, equipo comercial.
- Recursos: Análisis de datos, reuniones estratégicas.
- Resultado: Informe de evaluación y plan de mejoras para el segundo año.

Prospección de nuevos licenciatarios

- Identificar nuevos territorios o sectores donde ofrecer la licencia exclusiva.
- Responsable: Dirección comercial.
- Recursos: Networking, estudios de mercado.
- Resultado: Expansión del modelo de negocio a nuevos clientes.

Tabla 3. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación y validación	Revisión y documentación tecnológica Protección de la propiedad intelectual Definición del modelo de licenciamiento	Mes 1-3												
Fase 2: Desarrollo de la estrategia comercial y primeros contactos	Estrategia de marketing B2B Identificación de licenciatarios potenciales Negociación inicial	Meses 4-6												
Fase 3: Cierre de Acuerdo y transferencia tecnológica	Firma del contrato de licenciamiento Implementación tecnológica Capacitación y soporte	Meses 7-9												
Fase 4: Expansión y monitoreo	Seguimiento del rendimiento del licenciatario Evaluación y mejoras del modelo de negocio Propección de nuevos licenciatarios	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

5.5. Indicadores de éxito

- Firma de al menos un contrato de licenciamiento exclusivo antes de finalizar el tercer trimestre.
- Incremento de al menos un 15 % en la eficiencia operativa del licenciatario tras implementar la tecnología.
- Obtención de regalías durante el cuarto trimestre, con una proyección de ingresos recurrentes a largo plazo.

Este plan de acción proporciona una estructura detallada para la implementación exitosa del modelo de negocio de licenciamiento exclusivo, asegurando una combinación efectiva de estrategia, tecnología y relaciones comerciales.

6. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis del modelo de negocio realizado así:

1. El modelo de negocio basado en el licenciamiento exclusivo es una estrategia viable para la explotación comercial de la tecnología. Permite al titular mantener el control sobre los derechos de propiedad intelectual, generar ingresos recurrentes a través de regalías y ofrecer exclusividad territorial al licenciatario, lo que incentiva una mayor inversión en el desarrollo de la solución por parte de este último.
2. La automatización tecnológica en el sector gastronómico responde a una necesidad crítica de mejorar la eficiencia operativa, reducir los tiempos de espera y minimizar errores en los pedidos. Estas mejoras generan una ventaja competitiva en un mercado cada vez más orientado hacia la digitalización.
3. La implementación del modelo de licenciamiento requiere una estrategia comercial sólida, centrada en la identificación de clientes potenciales, el desarrollo de relaciones estratégicas y la promoción de la tecnología en eventos especializados. Los mecanismos de soporte, monitoreo del desempeño y actualización continua son esenciales para asegurar el éxito y la sostenibilidad del negocio.
4. Existen oportunidades para escalar la tecnología hacia aplicaciones más avanzadas, como la inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT) y analítica predictiva, lo que aumentaría su valor comercial en el largo plazo.

6.1. Análisis DOFA

Tabla 4. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
- Optimización de procesos operativos en restaurantes. - Reducción de tiempos de espera y errores en pedidos. - Tecnología adaptable a otros sectores de servicios.	- Dependencia de la capacidad técnica del licenciatario para implementar y explotar la tecnología. - Necesidad de soporte continuo y actualización tecnológica.
Oportunidades	**Amenazas**
- Expansión en mercados con alta digitalización (hoteles, servicios turísticos). - Integración con tecnologías emergentes (IA, IoT, analítica predictiva). - Crecimiento de la demanda por soluciones tecnológicas en el sector gastronómico.	- Competencia de otras empresas tecnológicas con soluciones similares. - Riesgo de obsolescencia tecnológica si no se realiza innovación constante. - Posibles barreras legales o regulatorias en mercados específicos.

Fuente: Elaboración propia

6.2. Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo anterior presentamos las siguientes recomendaciones:

1. **Protección legal:** Asegurar el registro de la propiedad intelectual en los mercados objetivo para proteger la exclusividad de la tecnología y evitar posibles imitaciones o usos no autorizados.
2. **Negociación estratégica:** Establecer cláusulas contractuales claras que incluyan condiciones de rendimiento mínimo, actualizaciones tecnológicas y derechos sobre posibles mejoras futuras, garantizando un beneficio mutuo entre el titular y el licenciatario.
3. **Diversificación de mercados:** Explorar oportunidades en otros sectores de servicios, como hoteles y servicios turísticos, donde la tecnología de automatización también puede ser relevante.
4. **Promoción internacional:** Participar en ferias y eventos del sector tecnológico y gastronómico a nivel internacional para aumentar la visibilidad de la tecnología y captar potenciales licenciatarios.

5. **Evaluación continua:** Implementar un sistema de seguimiento y análisis de los resultados obtenidos por los licenciatarios para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación.

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 MÓDULOS DE AUTOGESTIÓN HOTELEROS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL HOTEL CALYPSO BEACH

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 6

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6

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

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 9

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 11

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 11

3.2. Análisis Comparativo 12

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías 14

4. MODELO DE NEGOCIO 15

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología 15

4.1.1. Segmento de clientes 1

4.1.2. Propuesta de valor 1

4.1.3. Relación con los clientes 1

4.1.4. Canales 1

4.1.5. Fuentes de ingresos 1

4.1.6. Recursos claves 2

4.1.7. Actividades claves 2

4.1.8. Socios claves 2

4.1.9. Estructura de costos 2

4.1.10. Estrategia Comercial 2
5. PLAN DE ACCIÓN 4
5.1. Fase 1: Preparación (Meses 1 - 2) 4
5.2. Fase 2: Identificación y negociación con el licenciatario (Meses 3 - 5) 5
5.3. Fase 3: Firma del contrato de licenciamiento (Mes 6) 5
5.4. Fase 4: Implementación y soporte técnico (Meses 7 - 9) 5
5.5. Fase 5: Comercialización y seguimiento (Meses 10 - 12) 6
5.6. Evaluación del éxito 1
6. CONCLUSIONES 2
6.1. Análisis DOFA 2
6.2. Recomendaciones 3
7. BIBLIOGRAFÍA 4

Listado de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 11
Tabla 2. Evaluación de Mecanismos de transferencia 13
Tabla 3. Cronograma de trabajo 1
Tabla 4. Análisis DOFA 2

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 6
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 9
Imagen 3. Business Model Canvas - Módulos de Autogestión Hotelera en el Hotel Calypso Beach 1

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología “IMPLEMENTACIÓN DE MODULOS DE AUTOGESTIÓN HOTELEROS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL HOTEL CALYPSO BEACH”. En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

La idea de negocio innovadora presentada por BELIFCO S.A.S. para el Hotel Calypso Beach en San Andrés consiste en implementar módulos de autogestión hotelera. El enfoque busca reducir la dependencia del recurso humano, mejorar la eficiencia operativa, disminuir tiempos de espera y brindar un servicio personalizado. Además, permitirá al hotel recopilar y analizar datos sobre las preferencias y satisfacción de los huéspedes, aumentando así su competitividad y posicionamiento en el sector turístico mediante la modernización tecnológica.

La imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología

Fuente: Elaboración propia

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La solución planteada consiste en la implementación de módulos de autogestión hotelera, que incluyen:

- Check-in y check-out automatizados.
- Solicitud de servicios (room service, reservas de tours) a través de pantallas táctiles en el lobby y habitaciones.
- Gestión digital de encuestas de satisfacción y servicios adicionales.

Esta propuesta es pertinente porque:

- Reduce la dependencia del personal en tareas operativas básicas.
- Agiliza procesos críticos, mejorando tiempos de respuesta.
- Facilita la personalización de la experiencia del cliente al permitirle gestionar sus solicitudes de manera directa.

Dado que la tecnología ya es ampliamente utilizada en hoteles de otras partes del mundo, esta innovación aporta un diferencial competitivo en el contexto local de San Andrés, donde no es común encontrar estas soluciones.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La propuesta fomenta la transición hacia la digitalización del hotel, lo que permite:

- Optimización de procesos internos.
- Recopilación de datos relevantes sobre las preferencias de los clientes para una mejora continua del servicio.
- Incremento en la eficiencia operativa.

En un sector en constante evolución, el uso de tecnología no solo es una mejora operativa sino un factor clave de innovación, permitiendo al hotel posicionarse como una opción moderna y tecnológicamente avanzada en el mercado turístico.

En cuanto a competitividad, el sector turístico, especialmente en una región de alto tráfico como San Andrés, exige estándares elevados en la experiencia del cliente. Los beneficios esperados de la propuesta incluyen:

- Reducción de costos administrativos.
- Aumento en la eficiencia y disminución de tiempos de espera.
- Posicionamiento competitivo, al ofrecer servicios a la vanguardia tecnológica.
- Satisfacción del cliente mejorada, lo que puede traducirse en mayor lealtad y recomendaciones.

En conclusión, existe una coherencia clara entre la necesidad identificada y la solución propuesta. La iniciativa es pertinente y altamente relevante en el contexto de innovación, permitiendo al hotel Calypso Beach enfrentar los retos de la competencia global y mejorar su posicionamiento en el mercado turístico local.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La idea presentada por el Hotel Calypso Beach, centrada en módulos de autogestión, tiene un importante potencial de escalabilidad hacia nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas. Este análisis de escalabilidad abarca dos perspectivas: la expansión tecnológica dentro del propio hotel y la posibilidad de comercialización del modelo a otras empresas del sector.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

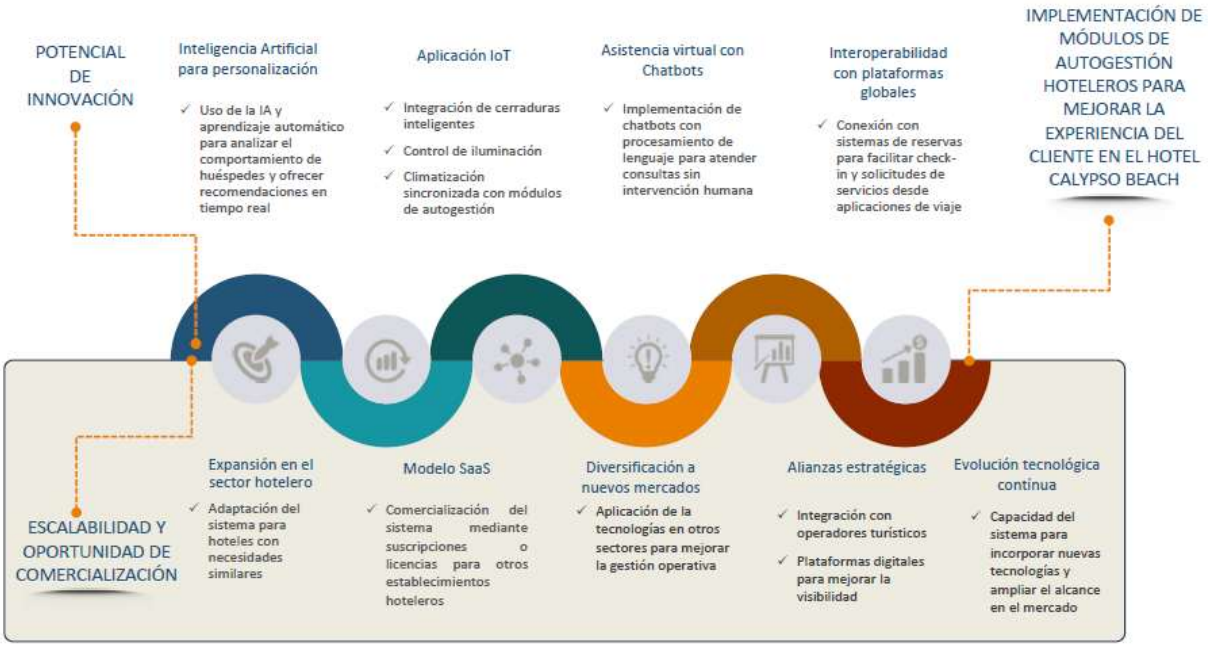


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la integración de los módulos de autogestión puede ampliarse mediante tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático. La IA podría analizar los datos de uso de estos módulos, identificando patrones de comportamiento de los huéspedes. Esto permitiría generar recomendaciones personalizadas en tiempo real, anticipar necesidades y mejorar aún más la experiencia del cliente. Además, mediante el uso de

chatbots con procesamiento de lenguaje natural, el hotel podría implementar asistencia virtual para resolver consultas o problemas de los huéspedes sin intervención humana.

Otra área de expansión tecnológica es la integración con sistemas IoT (Internet de las cosas). Los dispositivos en las habitaciones, como cerraduras inteligentes, control de iluminación y climatización automatizada, pueden sincronizarse con los módulos de autogestión. Esto brindaría a los huéspedes un control total de su entorno desde una interfaz central, aumentando el confort y reduciendo el consumo energético.

En cuanto a la aplicación en otras empresas del sector hotelero, esta solución es altamente adaptable y escalable. Hoteles en distintas regiones, especialmente aquellos que enfrentan desafíos similares relacionados con la falta de personal capacitado, podrían beneficiarse de la implementación de módulos personalizados según sus necesidades. La comercialización podría incluir un modelo SaaS (Software as a Service), en el que el hotel Calypso Beach o una entidad asociada ofrezcan la tecnología a través de licencias o suscripciones.

A nivel más avanzado, se podría explorar la interoperabilidad con plataformas globales de reservas. Esto permitiría que los huéspedes realicen desde sus aplicaciones de viaje no solo el check-in, sino también solicitudes específicas de servicios antes de su llegada. Esta estrategia fomentaría alianzas estratégicas con operadores turísticos y plataformas digitales, lo que aumentaría la visibilidad y las oportunidades de negocio.

Además, esta tecnología tiene potencial de aplicación más allá de la industria hotelera. Sectores como hospitales, aeropuertos y centros de convenciones, donde la gestión de grandes volúmenes de personas y servicios es fundamental, podrían adaptarla para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del usuario. Esto ampliaría el mercado objetivo y diversificaría las fuentes de ingresos de la tecnología.

En síntesis, la solución propuesta no solo resuelve problemas inmediatos, sino que también ofrece múltiples rutas de escalabilidad hacia tecnologías emergentes y mercados más amplios. Su flexibilidad y capacidad para integrarse con avances tecnológicos aseguran un potencial significativo para el crecimiento y la innovación continua.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

Los mecanismos de transferencia tecnológica viables para la tecnología de módulos de autogestión hotelera se pueden clasificar en varias opciones, las cuales incluyen la venta directa, la alianza estratégica, el desarrollo conjunto y el licenciamiento. Cada una de estas opciones tiene ventajas y desventajas que serán evaluadas a continuación.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "Módulos de autogestión hoteleros para mejorar la experiencia del cliente en el Hotel Calypso Beach" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos de Transferencia	Descripción
Venta Directa de la Tecnología	▪ Este mecanismo consiste en la transferencia total de los derechos de propiedad sobre la tecnología. ▪ **Ventajas:** Generación de un ingreso único significativo. ▪ **Desventajas:** Pérdida total del control sobre la tecnología y sus futuras aplicaciones. ▪ En este caso, no es recomendable debido a la naturaleza estratégica de la tecnología, que puede generar ingresos recurrentes en el largo plazo.
Join Venture o Alianza Estratégica	▪ Este mecanismo implica la formación de una sociedad o alianza entre el propietario de la tecnología y otra entidad para su explotación conjunta. ▪ **Ventajas:** Acceso a recursos adicionales, como capital o redes comerciales. ▪ **Desventajas:** Complejidad operativa y posible conflicto en la toma de decisiones estratégicas. ▪ Aunque permite una expansión más rápida, requiere una gestión compartida que puede diluir el control sobre el desarrollo tecnológico.

Licenciamiento Particular	▪ Bajo este esquema, la tecnología se licencia a múltiples empresas de forma no exclusiva, permitiendo que diferentes usuarios la exploten simultáneamente. ▪ **Ventajas:** Alcance a múltiples mercados y diversificación del riesgo. ▪ **Desventajas:** Potencial competencia interna entre licenciatarios, lo que puede limitar el posicionamiento exclusivo de la tecnología. ▪ Este mecanismo podría ser útil para tecnologías masivas, pero en este caso, donde se busca una estrategia diferenciada, no es ideal.
Licenciamiento Exclusivo con Regalías	▪ Consiste en otorgar a una entidad o empresa una licencia exclusiva para la explotación de la tecnología en un territorio o mercado determinado. A cambio, el licenciante recibe una tasa de regalía sobre los ingresos generados. ▪ **Ventajas:** ✓ Garantiza el control estratégico sobre la tecnología. ✓ Permite negociar condiciones favorables, como tasas de regalía basadas en ingresos netos o brutos. ✓ Fomenta la inversión del licenciatario en la tecnología, al ser el único autorizado para su uso y explotación. ▪ **Desventajas:** Depende de la capacidad del licenciatario para comercializar efectivamente la tecnología. ▪ Este modelo es altamente pertinente para el proyecto, ya que permite un equilibrio entre ingresos recurrentes y control estratégico.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis Comparativo

El análisis se basa en la evaluación de los mecanismos de transferencia tecnológica mediante criterios cualitativos y cuantitativos. Los criterios seleccionados permiten identificar el mecanismo

más adecuado para maximizar los beneficios estratégicos y económicos de la tecnología. Los criterios utilizados en el análisis son los siguientes:

1. **Mecanismo:** Representa las opciones viables de transferencia tecnológica, como venta directa, licenciamiento exclusivo, joint venture o licenciamiento particular.
2. **Ventajas cualitativas:** Evalúa los aspectos positivos de cada mecanismo en términos estratégicos, económicos y operativos, como la capacidad de generar ingresos, diversificar mercados o mejorar la competitividad.
3. **Desventajas cualitativas:** Analiza las limitaciones y riesgos de cada mecanismo, tales como pérdida de control, alta complejidad de gestión o competencia interna.
4. **Ingreso estimado:** Estima el tipo y volumen de ingresos que puede generar cada mecanismo, considerando si estos son únicos, recurrentes o compartidos.
5. **Control sobre la tecnología:** Determina el nivel de control que el propietario puede mantener sobre la tecnología transferida, incluyendo la posibilidad de realizar mejoras o proteger los derechos de propiedad intelectual.

Tabla 2. Evaluación de Mecanismos de transferencia

Mecanismo	Ventajas cualitativas	Desventajas cualitativas	Ingreso estimado	Control sobre la tecnología
Venta directa	Ingreso inmediato significativo	Pérdida de control total	Alto (único)	Nulo
Joint venture	Acceso a recursos externos	Gestión compartida compleja	Medio (compartido)	Parcial
Licenciamiento particular	Diversificación de mercados	Posible competencia entre licenciatarios	Medio	Parcial
Licenciamiento exclusivo	Control y regalías recurrentes	Depende del desempeño del licenciatario	Alto (recurrente)	Alto

Fuente: Elaboración propia

Este análisis busca identificar el mecanismo que logre el mejor equilibrio entre ventajas, generación de ingresos y control estratégico. Tras la evaluación, el licenciamiento exclusivo con regalías recurrentes fue considerado la opción más adecuada para el caso estudiado.

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías

El modelo de transferencia tecnológica más apropiado para esta tecnología es el licenciamiento exclusivo con regalías. Este enfoque ofrece un equilibrio entre control y beneficios económicos, permitiendo al hotel Calypso Beach mantener la propiedad intelectual de la tecnología y al mismo tiempo beneficiarse de ingresos recurrentes. Además, la exclusividad del acuerdo incentivará al licenciatario a maximizar la explotación comercial de la tecnología, lo que acelerará su expansión y aceptación en el mercado.

Con este mecanismo, se sugiere establecer términos claros en el contrato de licencia, como la duración del acuerdo, la tasa de regalía, las cláusulas de desempeño mínimo y la posibilidad de revisar las condiciones en función de los resultados obtenidos. Este enfoque asegurará tanto la protección del activo tecnológico como su explotación eficiente.

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

El presente modelo de negocio se basa en la transferencia tecnológica mediante el licenciamiento exclusivo de los módulos de autogestión desarrollados por el Hotel Calypso Beach. La estrategia contempla que una empresa especializada en el desarrollo y comercialización de soluciones tecnológicas para el sector turístico adquiera una licencia exclusiva para la explotación de la tecnología. A cambio, el hotel percibirá ingresos recurrentes mediante una tasa de regalía sobre las ventas de dicha tecnología. Este esquema permite mantener el control sobre la propiedad intelectual al mismo tiempo que se capitalizan los beneficios comerciales de la innovación.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.

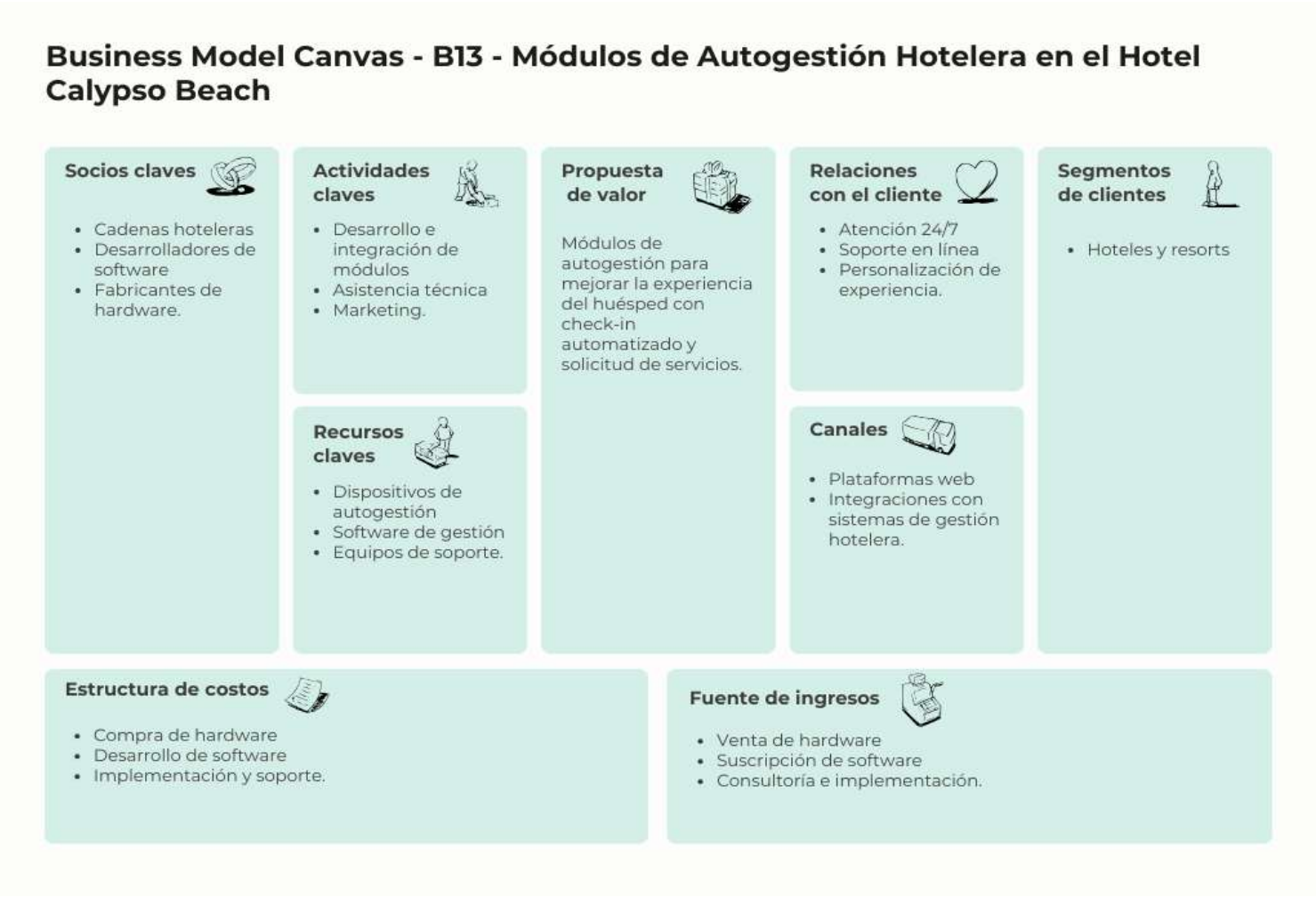


Imagen 3. Business Model Canvas - Módulos de Autogestión Hotelera en el Hotel Calypso Beach

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Segmento de clientes

El cliente objetivo es una empresa especializada en tecnología que desarrolla y comercializa soluciones digitales para la industria hotelera. Esta empresa busca obtener una ventaja competitiva en el mercado mediante la licencia exclusiva del sistema de autogestión. Las compañías tecnológicas globales como Oracle Hospitality o Sabre Corporation son ejemplos de potenciales clientes.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en ofrecer una solución tecnológica innovadora que mejora significativamente la experiencia de los clientes en hoteles mediante la automatización de procesos como check-in, check-out, room service y encuestas de satisfacción. La tecnología proporciona eficiencia operativa, reducción de costos administrativos, recopilación de datos en tiempo real y una experiencia de usuario personalizada.

4.1.3. Relación con los clientes

La relación con los licenciatarios debe gestionarse mediante contratos detallados que especifiquen las condiciones del licenciamiento, los derechos de uso exclusivo, las tasas de regalía y las cláusulas de desempeño. Asimismo, es fundamental mantener una comunicación fluida con los clientes a través de revisiones periódicas y soporte técnico para garantizar el éxito de la comercialización de la tecnología.

4.1.4. Canales

Los canales de transferencia tecnológica incluyen negociaciones directas, ferias especializadas en tecnología hotelera, redes empresariales del sector turístico y conferencias sobre innovación tecnológica. La promoción puede realizarse a través de acuerdos comerciales, presentaciones en eventos internacionales como HITEC (Hospitality Industry Technology Exposition & Conference) y plataformas de networking empresarial.

4.1.5. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos proviene de las regalías generadas por la explotación comercial de la tecnología. Las tasas de regalía suelen oscilar entre el 5 % y el 15 % de los ingresos brutos

del licenciatario. Estas tasas dependerán de factores como la exclusividad del acuerdo, el tamaño del mercado objetivo y el potencial de ingresos del producto.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos clave incluyen la propiedad intelectual del sistema de autogestión, el equipo técnico que brinda soporte al licenciatario y el software de gestión integrado con sistemas de propiedad hotelera (PMS) como Zeus Tecnología. La protección legal mediante patentes, derechos de autor o acuerdos de confidencialidad es esencial para salvaguardar la tecnología.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades clave abarcan el mantenimiento y actualización de la tecnología, la negociación y gestión de licencias, la capacitación del licenciatario en el uso del sistema y el monitoreo del cumplimiento de los términos del contrato. También es crucial el análisis de datos sobre el rendimiento de la tecnología en el mercado.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave incluyen empresas de tecnología hotelera, consultoras especializadas en transferencia tecnológica y asociaciones turísticas regionales que pueden facilitar la expansión del negocio. Las universidades y centros de investigación también pueden colaborar en el desarrollo de mejoras tecnológicas.

4.1.9. Estructura de costos

Los costos principales están relacionados con el desarrollo inicial de la tecnología, la protección legal de la propiedad intelectual, la capacitación técnica del licenciatario y los gastos de promoción y negociación. A medida que se establecen los acuerdos de licencia, los costos operativos disminuyen, permitiendo una mayor rentabilidad a largo plazo.

4.1.10. Estrategia Comercial

La estrategia comercial recomendada para la transferencia tecnológica mediante licenciamiento exclusivo se centra en una combinación de promoción directa y construcción de alianzas estratégicas. Los pasos sugeridos son los siguientes:

1. **Prospección y selección de licenciatarios:** Identificar empresas tecnológicas que desarrollen soluciones para el sector hotelero, como Oracle Hospitality, Sabre Corporation o empresas emergentes en tecnología turística. Es crucial seleccionar un socio con capacidad de penetración en mercados internacionales y experiencia en el manejo de productos similares.
2. **Ofertas de valor diferenciadas:** Presentar la tecnología como una solución innovadora que mejora la eficiencia operativa, reduce costos y eleva la experiencia del cliente, ofreciendo estudios de caso y métricas de mejora en hoteles piloto.
3. **Ferias y eventos especializados:** Participar activamente en ferias globales de tecnología hotelera como HITEC, donde se congregan potenciales licenciatarios, inversionistas y directores de tecnología del sector.
4. **Marketing digital B2B:** Implementar campañas específicas en plataformas de redes profesionales como LinkedIn, así como en portales especializados en soluciones tecnológicas para hoteles. El contenido debe destacar los beneficios cuantificables de la tecnología, como el incremento en la satisfacción del cliente o la reducción de tiempos de espera.
5. **Acuerdos de exclusividad regional:** Ofrecer contratos de licenciamiento exclusivo por regiones, asegurando a los licenciatarios el derecho exclusivo a comercializar la tecnología en un mercado geográfico específico, lo que incrementa el atractivo del acuerdo y fomenta mayores inversiones en promoción local.
6. **Soporte y mantenimiento:** Asegurar que la empresa licenciada reciba soporte técnico continuo, acceso a actualizaciones de software y asesoramiento estratégico, lo que fortalecerá la relación comercial y mejorará la aceptación del producto en el mercado.

Con esta estrategia, se busca maximizar el impacto de la tecnología en el sector hotelero, consolidando tanto la presencia del licenciatario como la reputación del titular de la tecnología.

5. PLAN DE ACCIÓN

Este plan de acción tiene como objetivo implementar, en el plazo de un año, el modelo de negocio basado en el licenciamiento exclusivo de la tecnología de autogestión hotelera desarrollada por el Hotel Calypso Beach. A través de este mecanismo, se busca transferir la tecnología a una empresa especializada que tendrá derechos exclusivos de explotación comercial. El plan establece una serie de fases estratégicas, desde la documentación técnica y la negociación con posibles licenciatarios, hasta la implementación operativa, el soporte técnico y el monitoreo del rendimiento.

Esta estrategia permitirá al titular de la tecnología mantener el control sobre su innovación, asegurar ingresos recurrentes por regalías y consolidar una presencia significativa en el mercado turístico. Asimismo, se consideran acciones específicas para promover la tecnología en eventos especializados, establecer relaciones comerciales sólidas y garantizar un soporte técnico efectivo al licenciatario, fomentando así el éxito a largo plazo de la solución tecnológica.

Objetivo general: Implementar el modelo de licenciamiento exclusivo de la tecnología de autogestión hotelera en un plazo de un año, asegurando el establecimiento de un contrato con un licenciatario estratégico, la promoción comercial y el soporte técnico para maximizar la explotación de la innovación.

5.1. Fase 1: Preparación (Meses 1 - 2)

Actividades:

1. Documentar la tecnología, especificaciones técnicas, estudios de caso y resultados de pruebas piloto.
2. Registrar la propiedad intelectual, incluyendo patentes o derechos de autor según la legislación aplicable.
3. Definir los términos del contrato de licenciamiento exclusivo (tasa de regalía, duración, territorio, obligaciones del licenciatario).

Responsables: Equipo legal, equipo de desarrollo tecnológico. **Indicadores:** Documentación técnica completa, registro de propiedad intelectual finalizado. **Recursos:** Asesoría legal, expertos en propiedad intelectual.

5.2. Fase 2: Identificación y negociación con el licenciatario (Meses 3 - 5)

Actividades:

1. Identificar empresas tecnológicas relevantes (Oracle Hospitality, Sabre, startups de tecnología turística).
2. Contactar prospectos mediante presentaciones directas, participación en eventos y ferias como HITEC.
3. Presentar la propuesta de valor y negociar los términos del acuerdo de licencia.

Responsables: Equipo de ventas, directores ejecutivos.
Indicadores: Lista de prospectos identificados, presentaciones comerciales realizadas, negociaciones en curso.
Recursos: Presupuesto para viajes, marketing y eventos.

5.3. Fase 3: Firma del contrato de licenciamiento (Mes 6)

Actividades:

1. Formalizar el contrato con el licenciatario seleccionado.
2. Establecer un plan de implementación del licenciamiento, incluyendo plazos, hitos y estrategias de promoción en los mercados objetivo.

Responsables: Departamento legal, dirección ejecutiva.
Indicadores: Contrato firmado, cronograma de implementación establecido.
Recursos: Equipo legal.

5.4. Fase 4: Implementación y soporte técnico (Meses 7 - 9)

Actividades:

1. Transferir los conocimientos técnicos al licenciatario mediante sesiones de formación.
2. Proporcionar acceso al software y herramientas necesarias para la comercialización de la tecnología.

3. Asegurar soporte técnico continuo para la adaptación de la solución a los requerimientos del mercado.

Responsables: Equipo técnico, equipo de soporte. **Indicadores:** Capacitación completada, soporte técnico operativo. **Recursos:** Plataforma de formación online, equipo de soporte.

5.5. Fase 5: Comercialización y seguimiento (Meses 10 - 12)

Actividades:

1. Monitorear el desempeño del licenciatario en términos de ventas, adopción de la tecnología y satisfacción del cliente.
2. Realizar evaluaciones periódicas para medir el cumplimiento del contrato.
3. Identificar oportunidades de mejora en la tecnología y nuevas aplicaciones basadas en el feedback del mercado.

Responsables: Departamento de operaciones, dirección comercial. **Indicadores:** Informes de ventas, cumplimiento contractual, retroalimentación del mercado. **Recursos:** Herramientas de análisis de datos, software de gestión contractual.

A continuación, en la Tabla 3 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 3. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación	Documentar la tecnología, especificaciones técnicas. Registrar la propiedad intelectual. Definir los términos del contrato de licenciamiento exclusivo.	Meses 1-2												
Fase 2: Identificación y negociación con el licenciatario	Lanzamiento de la Campaña de Marketing. Identificar empresas tecnológicas relevantes. Contactar prospectos mediante presentaciones directas. Presentar la propuesta de valor y negociar los términos del acuerdo de licencia.	Meses 3-5												
Fase 3: Firma del contrato de licenciamiento	Formalizar el contrato con el licenciatario seleccionado. Establecer un plan de implementación del licenciamiento	Meses 6												
Fase 4: Implementación y soporte técnico	Transferir los conocimientos técnicos al licenciatario. Proporcionar acceso al software. Asegurar soporte técnico continuo	Meses 7-9												
Fase 5: Comercialización y seguimiento	Monitorear el desempeño del licenciatario en términos de ventas. Realizar evaluaciones periódicas. Identificar oportunidades de mejora en la tecnología.	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

5.6. Evaluación del éxito

El éxito del plan será evaluado en función de los siguientes resultados clave:

1. Firma de un contrato de licenciamiento exclusivo con al menos un licenciatario estratégico.
2. Generación de ingresos por regalías en un plazo de seis meses después de la implementación.
3. Crecimiento del mercado objetivo, reflejado en un aumento del número de hoteles que adoptan la tecnología.
4. Satisfacción del licenciatario con el soporte técnico y la solución transferida.

Este plan proporciona una estructura detallada para garantizar el éxito en la transferencia tecnológica, la comercialización y el posicionamiento de la innovación en el mercado global.

6. CONCLUSIONES

Con base en el análisis detallado del modelo de negocio, el plan de acción, y la estrategia de transferencia tecnológica mediante licenciamiento exclusivo, es posible identificar los principales hallazgos y proponer recomendaciones que aseguren la efectiva implementación y expansión de la tecnología de autogestión hotelera. También se presenta un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que permite identificar factores críticos que podrían influir en el éxito del proyecto.

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis del modelo de negocio realizado así:

1. **Pertinencia de la tecnología:** La solución de autogestión hotelera responde a una necesidad real en la industria, mejorando la experiencia del cliente, optimizando procesos internos y reduciendo costos operativos.
2. **Modelo de transferencia adecuado:** El licenciamiento exclusivo es el mecanismo más idóneo, ya que permite al titular mantener la propiedad intelectual y generar ingresos recurrentes sin asumir riesgos operativos elevados.
3. **Potencial de escalabilidad:** La tecnología puede evolucionar e integrarse con otras soluciones emergentes como inteligencia artificial e IoT, lo que aumenta su atractivo en mercados internacionales.
4. **Importancia de los socios estratégicos:** Establecer alianzas con empresas tecnológicas bien posicionadas en la industria es esencial para una comercialización exitosa y la expansión del mercado.

6.1. Análisis DOFA

Tabla 4. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
▪ Tecnología innovadora con alto impacto en la experiencia del cliente. ▪ Reducción de costos operativos y mejora de la eficiencia. ▪ Modelo escalable y adaptable a otros sectores.	▪ Dependencia inicial de un único licenciatario. ▪ Necesidad de inversión en soporte técnico y promoción. ▪ Complejidad de los procesos de registro y protección intelectual.

Oportunidades	Amenazas
▪ Expansión a mercados internacionales. ▪ Integración con tecnologías emergentes (IA, IoT). ▪ Creciente demanda de digitalización en la industria hotelera.	▪ Competencia de empresas con soluciones similares. ▪ Riesgo de incumplimiento del licenciatario en la ejecución del acuerdo. ▪ Cambios en la regulación tecnológica o de propiedad intelectual.

Fuente: Elaboración propia

6.2. Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo anterior presentamos las siguientes recomendaciones:

1. Formalizar la protección legal: Asegurar que la tecnología esté protegida mediante patentes o derechos de autor para evitar posibles litigios o imitaciones.
2. Seleccionar cuidadosamente el licenciatario: Evaluar las capacidades del socio estratégico en términos de recursos técnicos, acceso a mercados clave y capacidad de ejecución comercial.
3. Invertir en promoción: Participar en ferias internacionales y campañas de marketing B2B para maximizar la visibilidad y generar interés en la tecnología.
4. Establecer métricas de rendimiento: Monitorear el desempeño del licenciatario mediante indicadores como ventas, satisfacción del cliente final y adopción tecnológica en el mercado.
5. Mantener innovación continua: Analizar el feedback del mercado para desarrollar mejoras y nuevas funcionalidades, manteniendo la tecnología competitiva.

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

LET'S GO LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS Y POSICIONAMIENTO DIGITAL

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

Listado de imágenes 4

INTRODUCCIÓN 6

1. PROYECTO TECNOLÓGICO 7

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 7

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia 9

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada 9

1.2.2. Pertinencia 9

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 10

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 12

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 12

3.2. Análisis Comparativo 13

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías 14

4. MODELO DE NEGOCIO 16

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología 16

4.1.1. Segmento de clientes 1

4.1.2. Propuesta de valor 1

4.1.3. Relación con los clientes 2

4.1.4. Canales 2

4.1.5. Fuentes de ingresos 2

4.1.6. Recursos claves 3

4.1.7. Actividades claves 3

4.1.8. Socios claves 3
4.1.9. Estructura de costos 4
4.1.10. Estrategia Comercial 4
5. PLAN DE ACCIÓN 6
5.1 Fase 1: Preparación y formalización (Meses 1 a 3) 6
5.2 Fase 2: Captación de clientes (Meses 4 a 6) 6
5.3 Fase 3: Formalización y transferencia (Meses 7 a 9) 7
5.4 Fase 4: Evaluación y ajustes (Meses 10 a 12) 7
5.5 Indicadores de éxito 8
6. CONCLUSIONES 1
6.1 Análisis DOFA 2
6.2 Recomendaciones 2
7. BIBLIOGRAFÍA 3

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 8
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 10
Imagen 3. Business Model Canvas - Let´s Go: Lanzamiento de nuevos servicios y posicionamiento digital 1

Listado de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 12
Tabla 2. Evaluación de mecanismos de transferencia 14

Tabla 3. Cronograma de trabajo 1
Tabla 4. Matríz DOFA 2

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología “LET´S GO: LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS Y POSICIONAMIENTO DIGITAL”. En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

El proyecto de Transportes Suarez Osorio en San Andrés, Colombia, se basa en implementar soluciones tecnológicas y estrategias avanzadas de marketing digital para diversificar y modernizar sus servicios turísticos, haciéndolos más competitivos. Algunos de los puntos clave de innovación incluyen:

1. **Transformación digital**: Desarrollo de una plataforma web moderna que centralice información sobre sus servicios, permita reservas en línea, integre pasarelas de pago seguras y sea compatible con dispositivos móviles.
2. **Diversificación de servicios**: Creación de nuevas experiencias turísticas bajo la línea "Let's Go!" que incluye:
    - "La Rasta": Un tour cultural diurno y nocturno con temática caribeña.
    - "We Rule de Area": Un disco-bus que ofrece fiestas móviles.
    - "Oceana": Tours educativos sobre biodiversidad y cultura local.
3. **Estrategias de marketing digital**:
    - Optimización del SEO y campañas de marketing digital en Google Ads.
    - Gestión profesional de redes sociales para promocionar contenido de alto valor.
    - Uso de email marketing y segmentación de audiencias.
4. **Capacitación del personal**: Formación en el uso de herramientas digitales, gestión de reservas, y análisis de datos para una mejora continua.
5. **Beneficios e impactos**:
    - Mejora en la experiencia del cliente con procesos simplificados y personalizados.
    - Reducción de costos operativos mediante la digitalización.
    - Incremento en la visibilidad de la empresa en el mercado global.
    - Sostenibilidad ambiental al reducir el uso de recursos físicos.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología

Fuente: Elaboración propia

Esta iniciativa busca no solo modernizar las operaciones internas de la empresa, sino también consolidar una presencia sólida en el entorno digital, mejorar la competitividad y adaptarse a las tendencias del turismo en la era digital

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La idea con potencial innovador planteada por Transportes Suarez Osorio presenta una base coherente al identificar correctamente los principales problemas que enfrenta la empresa: baja diversificación de servicios y escasa presencia en línea. La solución propuesta se estructura de manera lógica, alineando el desarrollo tecnológico con las necesidades del mercado turístico actual, donde el acceso a plataformas digitales es crucial para captar clientes y mejorar la experiencia del usuario. La implementación de herramientas como una página web funcional, sistemas de reservas en línea y una estrategia de marketing digital integral está en sintonía con las expectativas de los viajeros modernos.

1.2.2. Pertinencia

Desde el punto de vista de la pertinencia, esta idea es adecuada para la realidad del sector turístico en San Andrés, un mercado que depende en gran medida del turismo internacional y que enfrenta una competencia creciente. La diversificación de servicios turísticos temáticos es una respuesta adecuada a las tendencias globales, donde los turistas buscan experiencias únicas, auténticas y personalizadas. Además, la integración de nuevas tecnologías y estrategias de marketing digital es una medida pertinente, dado que la digitalización ha demostrado ser un factor clave para mejorar la visibilidad y competitividad de las empresas en el sector turístico.

Sin embargo, es importante señalar que el proyecto requiere una ejecución cuidadosa para asegurar que las soluciones propuestas se implementen de manera efectiva. Los objetivos de la innovación están claramente definidos, pero se debe reforzar la conexión entre las herramientas digitales y la generación de valor agregado, particularmente en la manera en que estas mejoras atraerán y retendrán a clientes específicos. Además, aunque se plantea una capacitación del personal, se recomienda detallar más las acciones para garantizar la adopción plena de las tecnologías.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología propuesta en este proyecto de desarrollo tecnológico para Transportes Suárez Osorio es altamente escalable hacia nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas, con posibilidades claras de comercialización.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.



Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta un análisis detallado de esta escalabilidad:

1. **Integración tecnológica**: La plataforma digital que se desarrollará, incluyendo un sistema de reservas en línea y una estrategia de marketing digital, tiene la capacidad de

evolucionar hacia aplicaciones más avanzadas. Por ejemplo, se podría incorporar inteligencia artificial (IA) para personalización de servicios, como la recomendación automatizada de rutas o actividades basadas en el historial del cliente.

2. **Expansión de funcionalidades**: El proyecto propone inicialmente servicios como la gestión de reservas y pagos en línea. Sin embargo, estas funciones pueden extenderse para integrar tecnología emergente como realidad aumentada (AR), permitiendo a los turistas experimentar vistas previas de los destinos antes de hacer sus reservas.
3. **Aplicaciones móviles**: La optimización para dispositivos móviles crea la oportunidad de desarrollar aplicaciones propias de la empresa. Estas apps podrían facilitar reservas en tiempo real, guías interactivas y notificaciones personalizadas, mejorando la experiencia del cliente y aumentando la participación.
4. **Interconexión con redes sociales y análisis de datos**: Las estrategias de marketing digital avanzadas, como el uso de Google Ads, redes sociales y análisis de datos, abren la posibilidad de integrar herramientas analíticas avanzadas. Esto permitiría segmentación dinámica del mercado, ofreciendo servicios específicos a distintos tipos de turistas basados en tendencias de comportamiento.
5. **Escalabilidad hacia otros sectores**: Aunque el enfoque inicial está en el turismo, la tecnología implementada podría aplicarse a otros sectores de servicios, como transporte corporativo o eventos, permitiendo un uso más amplio de la infraestructura tecnológica.
6. **Comercialización de nuevos productos**: La línea de servicios innovadores “Let’s Go!” ya incluye experiencias diferenciadas, como tours temáticos con elementos culturales y pedagógicos. Esta iniciativa tiene el potencial de expandirse mediante alianzas comerciales, paquetes turísticos personalizados y promoción de experiencias exclusivas que puedan capturar mercados específicos como el turismo educativo o de negocios.
7. **Eficiencia operativa**: La digitalización reduce costos y mejora la administración, lo que permite a la empresa reinvertir en el desarrollo de más tecnologías avanzadas. Además, el retorno sobre la inversión (ROI) mejorará, consolidando una base financiera sólida para nuevas iniciativas.

En conclusión, el proyecto no solo resuelve problemas actuales de ineficiencia y baja visibilidad, sino que también sienta las bases para una expansión tecnológica continua, adaptable a futuras innovaciones y nuevas oportunidades de negocio.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

Los mecanismos de transferencia tecnológica viables para la tecnología se pueden clasificar en varias opciones, las cuales incluyen la venta directa, la alianza estratégica, el desarrollo conjunto y el licenciamiento. Cada una de estas opciones tiene ventajas y desventajas que serán evaluadas a continuación.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos de Transferencia	Descripción
Venta Directa de la Tecnología	▪ Este mecanismo consiste en la transferencia total de los derechos de propiedad sobre la tecnología. ▪ **Ventajas:** Generación de un ingreso único significativo. ▪ **Desventajas:** Pérdida total del control sobre la tecnología y sus futuras aplicaciones. ▪ En este caso, no es recomendable debido a la naturaleza estratégica de la tecnología, que puede generar ingresos recurrentes en el largo plazo.
Join Venture o Alianza Estratégica	▪ Este mecanismo implica la formación de una sociedad o alianza entre el propietario de la tecnología y otra entidad para su explotación conjunta. ▪ **Ventajas:** Acceso a recursos adicionales, como capital o redes comerciales. ▪ **Desventajas:** Complejidad operativa y posible conflicto en la toma de decisiones estratégicas. ▪ Aunque permite una expansión más rápida, requiere una gestión compartida que puede diluir el control sobre el desarrollo tecnológico.
Licenciamiento Particular	▪ Bajo este esquema, la tecnología se licencia a múltiples empresas de forma no exclusiva, permitiendo que diferentes usuarios la exploten simultáneamente. ▪ **Ventajas:** Alcance a múltiples mercados y diversificación del riesgo. ▪ **Desventajas:** Potencial competencia interna entre licenciatarios, lo que puede limitar el posicionamiento exclusivo de la tecnología.

	▪ Este mecanismo podría ser útil para tecnologías masivas, pero en este caso, donde se busca una estrategia diferenciada, no es ideal.
Licenciamiento Exclusivo con Regalías	▪ Consiste en otorgar a una entidad o empresa una licencia exclusiva para la explotación de la tecnología en un territorio o mercado determinado. A cambio, el licenciante recibe una tasa de regalía sobre los ingresos generados. ▪ **Ventajas:** ✓ Garantiza el control estratégico sobre la tecnología. ✓ Permite negociar condiciones favorables, como tasas de regalía basadas en ingresos netos o brutos. ✓ Fomenta la inversión del licenciatario en la tecnología, al ser el único autorizado para su uso y explotación. ▪ **Desventajas:** Depende de la capacidad del licenciatario para comercializar efectivamente la tecnología. ▪ Este modelo es altamente pertinente para el proyecto, ya que permite un equilibrio entre ingresos recurrentes y control estratégico.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis Comparativo

El análisis se basa en la evaluación de los mecanismos de transferencia tecnológica mediante criterios cualitativos y cuantitativos. Los criterios seleccionados permiten identificar el mecanismo más adecuado para maximizar los beneficios estratégicos y económicos de la tecnología. Los criterios utilizados en el análisis son los siguientes:

1. **Mecanismo:** Representa las opciones viables de transferencia tecnológica, como venta directa, licenciamiento exclusivo, joint venture o licenciamiento particular.
2. **Ventajas cualitativas:** Evalúa los aspectos positivos de cada mecanismo en términos estratégicos, económicos y operativos, como la capacidad de generar ingresos, diversificar mercados o mejorar la competitividad.
3. **Desventajas cualitativas:** Analiza las limitaciones y riesgos de cada mecanismo, tales como pérdida de control, alta complejidad de gestión o competencia interna.
4. **Ingreso estimado:** Estima el tipo y volumen de ingresos que puede generar cada mecanismo, considerando si estos son únicos, recurrentes o compartidos.

5. **Control sobre la tecnología:** Determina el nivel de control que el propietario puede mantener sobre la tecnología transferida, incluyendo la posibilidad de realizar mejoras o proteger los derechos de propiedad intelectual.

Tabla 2. Evaluación de mecanismos de transferencia

Mecanismo	Ventajas cualitativas	Desventajas cualitativas	Ingreso estimado	Control sobre la tecnología
Venta directa	Ingreso inmediato significativo	Pérdida de control total	Alto (único)	Nulo
Joint venture	Acceso a recursos externos	Gestión compartida compleja	Medio (compartido)	Parcial
Licenciamiento particular	Diversificación de mercados	Posible competencia entre licenciatarios	Medio	Parcial
Licenciamiento exclusivo	Control y regalías recurrentes	Depende del desempeño del licenciatario	Alto (recurrente)	Alto

Fuente: Elaboración propia

Este análisis busca identificar el mecanismo que logre el mejor equilibrio entre ventajas, generación de ingresos y control estratégico. Tras la evaluación, el licenciamiento exclusivo con regalías recurrentes fue considerado la opción más adecuada para el caso estudiado.

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías

El modelo de transferencia tecnológica más apropiado para esta tecnología es el licenciamiento exclusivo con regalías. Este enfoque ofrece un equilibrio entre control y beneficios económicos, permitiendo a Transportes Suarez Beach mantener la propiedad intelectual de la tecnología y al mismo tiempo beneficiarse de ingresos recurrentes. Además, la exclusividad del acuerdo incentivará al licenciatario a maximizar la explotación comercial de la tecnología, lo que acelerará su expansión y aceptación en el mercado.

Con este mecanismo, se sugiere establecer términos claros en el contrato de licencia, como la duración del acuerdo, la tasa de regalía, las cláusulas de desempeño mínimo y la posibilidad de

revisar las condiciones en función de los resultados obtenidos. Este enfoque asegurará tanto la protección del activo tecnológico como su explotación eficiente.

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

El proyecto de desarrollo tecnológico de Transportes Suárez Osorio busca modernizar sus operaciones turísticas a través de la digitalización, implementando una plataforma de reservas en línea, estrategias de marketing digital y personalización de servicios. El modelo de negocio se enfocará en la transferencia de esta tecnología a través del licenciamiento exclusivo, generando ingresos por regalías provenientes de una empresa licenciataria que se encargará de la explotación económica.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.

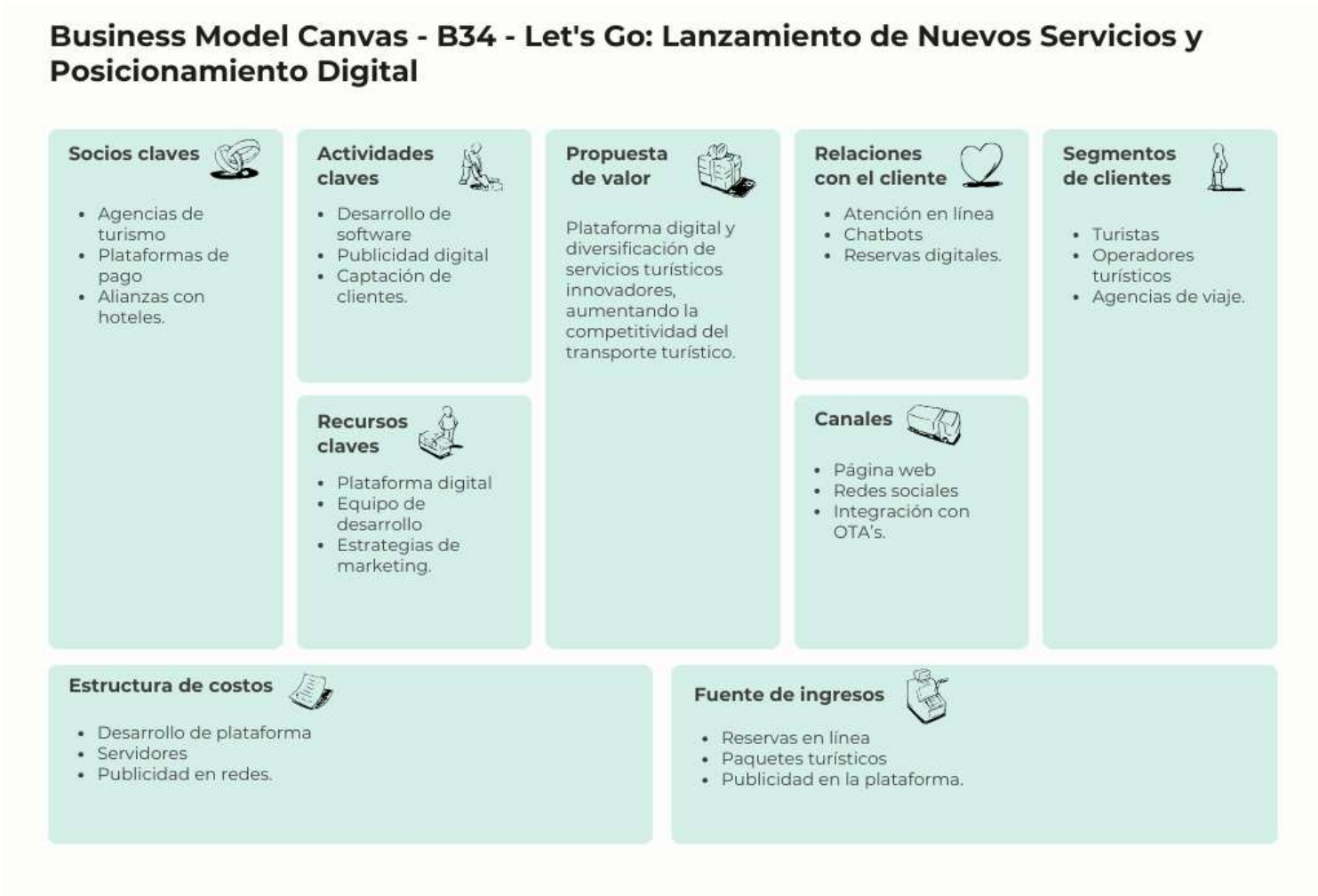


Imagen 3. Business Model Canvas - Let´s Go: Lanzamiento de nuevos servicios y posicionamiento digital

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes principal son empresas que desarrollan o gestionan soluciones tecnológicas en el sector turístico. Estas empresas buscan productos innovadores para mejorar sus operaciones, ampliar sus servicios y aumentar la eficiencia. Ejemplos de potenciales licenciatarios incluyen empresas como **TourScanner**, **TripAdvisor** o integradores tecnológicos locales especializados en gestión de turismo digital en la región de San Andrés.

Las características de estas empresas incluyen:

- Presencia en el sector de servicios turísticos con interés en modernización digital.
- Necesidad de soluciones tecnológicas personalizadas para plataformas de reservas y marketing.
- Capacidad de inversión en licencias tecnológicas.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto radica en ofrecer una solución tecnológica integral para empresas turísticas, que incluye una plataforma de reservas en línea, gestión avanzada de marketing digital y servicios de personalización. La tecnología permitirá al licenciatario diferenciarse en el mercado mediante:

- Eficiencia operativa mejorada.
- Mejora en la experiencia del cliente.
- Aumento de visibilidad en motores de búsqueda (SEO) y redes sociales.
- Escalabilidad hacia nuevas tecnologías como inteligencia artificial.

Esto genera un valor competitivo al reducir costos operativos y maximizar las oportunidades de ingresos a través de la digitalización.

4.1.3. Relación con los clientes

La relación con los clientes será personalizada y a largo plazo, con soporte continuo para asegurar la correcta explotación de la tecnología. Las acciones incluyen:

- Capacitaciones iniciales para la implementación tecnológica.
- Consultorías periódicas para optimizar el uso de la solución.
- Monitoreo de rendimiento para evaluar el cumplimiento de objetivos.

Este enfoque fortalece la confianza del licenciatario en la solución tecnológica y garantiza una relación basada en el éxito conjunto.

4.1.4. Canales

Los canales para comercializar la licencia incluyen:

1. **Contactos directos**: Reuniones con potenciales licenciatarios en ferias turísticas o tecnológicas.
2. **Marketing B2B**: Estrategias digitales orientadas a empresas, utilizando plataformas como LinkedIn y Google Ads.
3. **Alianzas estratégicas**: Colaboración con cámaras de comercio locales, como la Cámara de Comercio de San Andrés.

Estos canales permiten llegar de manera eficiente a los tomadores de decisiones en empresas del sector turístico.

4.1.5. Fuentes de ingresos

La fuente principal de ingresos proviene de las regalías generadas por el licenciamiento exclusivo. Estas regalías estarán basadas en un porcentaje de los ingresos brutos del licenciatario, con un rango estimado entre el 3 % y el 10 %, según las negociaciones contractuales.

Por ejemplo, si el licenciatario genera $500,000 USD en ingresos anuales, la empresa podría recibir entre $15,000 y $50,000 USD al año. También se podrían incluir ingresos adicionales por servicios de consultoría y soporte.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos necesarios para la ejecución del modelo de negocio son:

- **Propiedad intelectual**: La tecnología desarrollada por Transportes Suárez Osorio.
- **Equipo técnico**: Especialistas en marketing digital, desarrollo web y SEO.
- **Asesoría legal**: Abogados expertos en contratos de licenciamiento y protección de propiedad intelectual.

Proveedores de tecnología y servicios relacionados incluyen empresas como **HubSpot**, **AWS (Amazon Web Services)** y **Mailchimp** para la integración de herramientas digitales.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades principales para asegurar la correcta transferencia tecnológica incluyen:

- Formalización del contrato de licenciamiento.
- Desarrollo de un plan de implementación y capacitación para el licenciatario.
- Seguimiento del rendimiento de la solución tecnológica.
- Ajustes periódicos a la tecnología y soporte técnico.

Estas actividades garantizan el éxito del modelo y el cumplimiento de los términos establecidos en el contrato de licencia.

4.1.8. Socios claves

Los socios estratégicos incluyen:

- **Cámaras de comercio**: Facilitación de contactos con empresas locales interesadas en la tecnología.

- **Instituciones de promoción turística**: Difusión de la solución tecnológica en eventos del sector.
- **Proveedores tecnológicos**: Empresas que brindan soporte en la infraestructura digital (AWS, proveedores de software de gestión).

Estas alianzas permitirán fortalecer la presencia del proyecto en el mercado y facilitar la adopción tecnológica.

4.1.9. Estructura de costos

Los costos asociados al modelo de negocio incluyen:

- Gastos de desarrollo y mantenimiento de la tecnología.
- Costos legales relacionados con contratos de licencia.
- Inversión en marketing B2B y actividades comerciales.
- Recursos para soporte y consultoría técnica.

Se estima que los costos iniciales puedan oscilar entre $50,000 y $100,000 USD, con costos anuales menores relacionados con mantenimiento y actualización tecnológica.

4.1.10. Estrategia Comercial

La estrategia comercial se basará en la captación proactiva de empresas interesadas en la tecnología, posicionando la solución como una innovación clave para mejorar la competitividad en el sector turístico. Los elementos principales de la estrategia son:

Posicionamiento de marca: La solución será promocionada como una tecnología avanzada y especializada en el sector de turismo digital, destacando su capacidad para incrementar la visibilidad, las reservas y la eficiencia operativa de los licenciatarios.

Participación en eventos y ferias: Transportes Suárez Osorio estará presente en ferias internacionales de turismo y tecnología como FITUR (España), ITB Berlín y Tourism Tech Adventures. Esto permitirá contacto directo con empresas que buscan soluciones innovadoras.

Marketing digital B2B:

- Campañas específicas en LinkedIn Ads y Google Ads para captar la atención de ejecutivos en empresas turísticas.
- Publicaciones de casos de éxito en sitios especializados como Skift o PhocusWire.

Alianzas estratégicas: La empresa establecerá acuerdos con entidades como la Cámara de Comercio de San Andrés y asociaciones turísticas nacionales para acceder a redes de contactos empresariales.

Oferta de lanzamiento: Se considerará una estrategia inicial de precios competitivos, incluyendo descuentos temporales o una reducción en el porcentaje de regalías durante los primeros años del contrato de licencia para incentivar la adopción temprana.

Servicio post-venta: Para retener licenciatarios a largo plazo, se ofrecerán servicios adicionales como actualizaciones tecnológicas, análisis de datos de rendimiento y asesoría en nuevas tendencias digitales del turismo.

Esta estrategia comercial asegurará una adecuada difusión y adopción del modelo de negocio, maximizando las oportunidades de licenciamiento y expansión tecnológica.

5. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción establece los pasos necesarios para ejecutar el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo de la tecnología desarrollada por Transportes Suárez Osorio. El objetivo es implementar este modelo en un período de un año, asegurando la captación de un licenciatario estratégico, la formalización del contrato, la transferencia tecnológica, y el inicio de ingresos por regalías.

A continuación, se presenta el cronograma detallado dividido en fases.

5.1 Fase 1: Preparación y formalización (Meses 1 a 3)

1. **Definición del modelo de licenciamiento**
    - Redacción de los términos y condiciones del contrato de licenciamiento exclusivo.
    - Definición de la tasa de regalía (porcentaje entre 3% y 10% de los ingresos del licenciatario).
    - Asesoría legal para asegurar la protección de la propiedad intelectual. *Responsable:* Asesoría legal y dirección ejecutiva.
2. **Auditoría técnica y documentación**
    - Realización de pruebas finales de la tecnología para asegurar que esté operativa y escalable.
    - Elaboración de documentación técnica y manuales de usuario. *Responsable:* Equipo técnico.
3. **Identificación de clientes potenciales**
    - Investigación de empresas tecnológicas y turísticas interesadas en licencias exclusivas.
    - Elaboración de una lista de 10 a 15 prospectos prioritarios. *Responsable:* Departamento comercial.

5.2 Fase 2: Captación de clientes (Meses 4 a 6)

1. **Campaña de prospección comercial**

- Contacto directo con prospectos prioritarios mediante reuniones y presentaciones de negocio.
- Participación en eventos clave, como la feria **FITUR** o encuentros regionales de tecnología.
  Responsable: Equipo de ventas y marketing.

2. **Marketing digital B2B**
   - Lanzamiento de campañas en LinkedIn Ads y Google Ads dirigidas a ejecutivos de empresas turísticas.
   - Creación de contenido relevante (casos de éxito, testimonios) en sitios especializados como **PhocusWire**.
     Responsable: Departamento de marketing.
3. **Evaluación de propuestas**
   - Análisis de interés y propuestas recibidas de los prospectos.
   - Negociación de los términos finales con el licenciatario seleccionado.
     Responsable: Dirección comercial y legal.

5.3 Fase 3: Formalización y transferencia (Meses 7 a 9)

1. **Firma del contrato de licenciamiento**
   - Revisión final del contrato por ambas partes.
   - Firma y formalización del acuerdo de licenciamiento exclusivo.
     Responsable: Dirección ejecutiva y asesores legales.
2. **Transferencia tecnológica**
   - Capacitación del personal del licenciatario en el uso de la tecnología.
   - Instalación y pruebas de la solución en las operaciones del licenciatario.
     Responsable: Equipo técnico.
3. **Monitoreo inicial**
   - Evaluación de la implementación con informes mensuales de rendimiento.
     Responsable: Dirección de operaciones.

5.4 Fase 4: Evaluación y ajustes (Meses 10 a 12)

1. **Seguimiento del rendimiento**

- Revisión de indicadores clave, como aumento de reservas, tráfico en la plataforma y retorno de inversión.
- Ajustes a la tecnología o soporte técnico según los resultados. *Responsable:* Dirección operativa y equipo de soporte.

2. **Reporte financiero**
   - Evaluación de las regalías generadas durante los primeros meses.
   - Presentación de resultados a los stakeholders para analizar oportunidades de mejora.
     Responsable: Departamento financiero.
3. **Planificación a futuro**
   - Identificación de nuevas oportunidades de expansión tecnológica o comercialización adicional.
   - Evaluación de la posibilidad de replicar el modelo con nuevos licenciatarios en otros mercados.
     Responsable: Dirección estratégica.

5.5 Indicadores de éxito

- Firma de contrato con al menos un licenciatario exclusivo antes del mes 9.
- Inicio de ingresos por regalías en el mes 10.
- Incremento del 20% en reservas o servicios digitales en la operación del licenciatario.
- Generación de al menos $20,000 USD en regalías durante el primer año.

Este plan de acción busca estructurar y ejecutar las actividades esenciales para asegurar el éxito del modelo de licenciamiento exclusivo, garantizando que la tecnología se transfiera de forma eficiente y rentable. A través de una estrategia comercial sólida y una transferencia efectiva, Transportes Suárez Osorio podrá maximizar el retorno sobre la inversión y asegurar una relación de largo plazo con su licenciatario.

Tabla 3. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación y formalización	Definición del modelo de licenciamiento Auditoría técnica y documentación Identificación de clientes potenciales	Mes 1-3												
Fase 2: Captación de clientes	Captación de clientes. Marketing digital B2B. Evaluación de propuestas.	Meses 4-6												
Fase 3: Formalización y transferencia	Firma del contrato de licenciamiento. Transferencia tecnológica. Monitoreo inicial.	Meses 7-9												
Fase 4: Evaluación y ajustes	Seguimiento del rendimiento del licenciatario Reporte financiero Planificación a futuro	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Con base en el análisis realizado, se ha definido un modelo de negocio centrado en la transferencia tecnológica mediante un licenciamiento exclusivo. A través de esta estrategia, Transportes Suárez Osorio busca diversificar sus ingresos, mejorar su competitividad y capitalizar su innovación tecnológica en el sector turístico. A continuación, se presentan las conclusiones, recomendaciones y un análisis DOFA que refuerzan el plan estratégico.

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis del modelo de negocio realizado así:

6 **Viabilidad del licenciamiento exclusivo:** La estrategia de licenciamiento exclusivo es altamente viable, ya que permite generar ingresos recurrentes por regalías sin necesidad de grandes inversiones adicionales. Este modelo proporciona estabilidad financiera y reduce riesgos, delegando al licenciatario la explotación económica y comercialización de la tecnología.

7 **Capacidad de escalabilidad tecnológica:** La tecnología desarrollada, que incluye un sistema de reservas en línea y herramientas de marketing digital, es escalable hacia nuevas aplicaciones avanzadas, como inteligencia artificial y realidad aumentada. Esto permite a la empresa mantener su innovación en el largo plazo.

8 **Posicionamiento competitivo:** El modelo de negocio ofrece una ventaja competitiva significativa al proporcionar a las empresas turísticas herramientas para optimizar su operación, mejorar la experiencia del cliente y aumentar su visibilidad digital.

9 **Dependencia de la relación con el licenciatario:** Si bien el modelo reduce costos y riesgos, depende en gran medida de la capacidad del licenciatario para implementar la tecnología de manera efectiva. Un monitoreo continuo será clave para asegurar el éxito.

6.1 Análisis DOFA

Tabla 4. Matríz DOFA

Fortalezas	Debilidades
- Tecnología innovadora y escalable. - Reducción de costos operativos gracias a la digitalización. - Ingresos recurrentes a través de regalías.	- Dependencia del desempeño del licenciatario. - Necesidad de soporte técnico continuo. - Limitada experiencia inicial en gestión de licencias.
Oportunidades	**Amenazas**
- Crecimiento del turismo digital en mercados emergentes. - Incremento en el uso de sistemas de reservas y pagos online. - Posibilidad de expandir la tecnología a otros sectores.	- Competencia de empresas tecnológicas globales. - Cambios en regulaciones sobre protección de datos. - Fluctuación en la demanda turística debido a factores externos.

Fuente: Elaboración propia

6.2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo anterior presentamos las siguientes recomendaciones:

1. **Formalización de alianzas estratégica:** Se recomienda establecer alianzas con instituciones turísticas, cámaras de comercio y proveedores tecnológicos para aumentar la visibilidad de la solución y captar posibles licenciatarios.
2. **Diversificación de la estrategia comercial:** Aunque el licenciamiento exclusivo es la estrategia principal, se sugiere explorar la posibilidad de nuevos acuerdos de colaboración en mercados emergentes, como América Latina y el Caribe.
3. **Inversión en soporte técnico y capacitación:** La empresa debe invertir en soporte continuo para el licenciatario, asegurando el éxito de la implementación tecnológica y maximizando el potencial de ingresos por regalías.
4. **Seguimiento de métricas clave:** Implementar indicadores de rendimiento, como el aumento en reservas, tráfico web y tasa de conversión, para medir el impacto de la tecnología en el negocio del licenciatario.

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 Y CONTROL DE INVENTARIOS EN EL RESTAURANTE MORGAN CHICKEN

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 6

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 10

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 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

Alianzas estratégicas 16

Venta directa 16

3.2. Análisis cualitativo 17

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 20

3.4. Recomendación: Licenciamiento 20

4. MODELO DE NEGOCIO 22

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 y control de inventarios en el restaurante Morgan Chicken 22

4.1.1. Segmento de clientes 1

4.1.2. Propuesta de valor 1

4.1.3. Canales 2
4.1.4. Relación con los clientes 3
4.1.5. Fuentes de ingresos 4
4.1.6. Recursos claves 5
4.1.7. Actividades claves 5
4.1.8. Socios claves 6
4.1.9. Estructura de costos 7
4.1.10. Estrategia comercial 8
5. PLAN DE ACCIÓN 11
5.1. Fase 1: Desarrollo y Preparación del Producto (Meses 1-3) 11
5.2. Fase 2: Lanzamiento Comercial y Captación de Licenciatarios (Meses 4-6) .. 11
5.3. Fase 3: Implementación y Soporte a Licenciatarios (Meses 7-9) 12
5.4. Fase 4: Escalamiento y Expansión del Modelo de Negocio (Meses 10-12) ... 12
6. CONCLUSIONES 1
6.1. Análisis DOFA 2
7. BIBLIOGRAFÍA 3

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la Tecnología 7
Imagen 2. Escalabilidad de la tecnología 12
Imagen 3.Business Canvas - Automatización para pedidos y control de inventario 1

Listado de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 15
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 17
Tabla 3. Criterios de evaluación 20
Tabla 4.Cronograma de actividades 1

Tabla 5. Análisis DOFA 2

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología “SOFTWARE DE AUTOMATIZACIÓN PARA EL PROCESO DE TOMA DE PEDIDOS Y CONTROL DE INVENTARIOS EN EL RESTAURANTE MORGAN CHICKEN”. En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Desarrollar un software para la automatización de pedidos y control de inventario en el restaurante Morgan Chicken de San Andrés Islas permite optimizar la gestión de pedidos, reduciendo errores humanos y mejorando la velocidad del servicio, lo que resulta fundamental en un entorno turístico donde la rapidez y la calidad de la atención son clave para la satisfacción del cliente. La automatización también minimiza los cuellos de botella en la cocina, garantizando una entrega más ágil de los productos.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la Tecnología

Fuente: Elaboración propia

El software aporta un enfoque innovador en la gestión del inventario, ya que permite un seguimiento en tiempo real de los insumos, la previsión de necesidades de reposición y la reducción de pérdidas por sobre stock o caducidad y proporciona una ventaja competitiva significativa al permitir una gestión más eficiente de los recursos.

Esta adaptabilidad no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también permite a Morgan Chicken mantenerse a la vanguardia en el sector gastronómico, diferenciándose de la competencia y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado local.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La coherencia de la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario para el restaurante Morgan Chicken en San Andrés Islas está directamente alineada con las necesidades operativas y estratégicas del negocio. En un entorno caracterizado por un flujo constante de turistas y una alta demanda en temporadas específicas, la eficiencia en la gestión de pedidos y el control del inventario son aspectos críticos para garantizar un servicio ágil, preciso y de calidad. Esta tecnología responde a la necesidad de reducir errores humanos en la toma de pedidos, mejorar los tiempos de atención y optimizar la coordinación entre el área de servicio y la cocina, lo que se traduce en una experiencia del cliente más satisfactoria.

Además, la coherencia de la solución se refleja en su capacidad para abordar uno de los principales desafíos de los restaurantes: la gestión eficiente del inventario. Morgan Chicken, al operar en una isla, enfrenta limitaciones logísticas en el abastecimiento de insumos, lo que hace aún más relevante contar con un sistema que permita un seguimiento en tiempo real de las existencias, la previsión de necesidades de reposición y la reducción de pérdidas por caducidad o sobre stock. El software facilita la planificación de compras basada en datos históricos y patrones de consumo, lo que no solo optimiza los costos, sino que también asegura la disponibilidad de productos en momentos de alta demanda.

Por último, la tecnología es coherente con la necesidad de tomar decisiones estratégicas informadas. Gracias a la generación de informes analíticos y dashboards en tiempo real, el restaurante puede identificar tendencias de ventas, evaluar el rendimiento de los productos del menú y medir la eficiencia del personal. Esto permite a Morgan Chicken no solo mejorar su operación diaria, sino también diseñar estrategias de crecimiento basadas en información precisa y actualizada. En conjunto, la tecnología se presenta como una herramienta integral que

responde de manera efectiva a los desafíos del negocio, impulsando su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La pertinencia de la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario en el contexto de innovación y competitividad radica en su capacidad para transformar procesos tradicionales en operaciones más eficientes, ágiles y basadas en datos. En un entorno como San Andrés Islas, donde el turismo impulsa la demanda y la rapidez en el servicio es fundamental, esta tecnología se convierte en un factor diferenciador que permite al restaurante responder de manera proactiva a las expectativas del cliente moderno. La automatización no solo reduce errores humanos, sino que mejora la velocidad de atención, optimiza la coordinación entre cocina y servicio, y garantiza una experiencia del cliente más fluida, lo cual es clave para la fidelización y la recomendación en un mercado turístico altamente competitivo.

Desde la perspectiva de la innovación, esta tecnología introduce un cambio significativo al permitir la gestión inteligente del inventario, un desafío crítico para negocios en islas debido a la logística limitada en el abastecimiento de insumos. El software no solo realiza un seguimiento en tiempo real de las existencias, sino que también utiliza análisis predictivo para anticipar la demanda, optimizar las compras y reducir el desperdicio de alimentos. Esto representa una ventaja competitiva importante, ya que permite minimizar costos operativos y mejorar la sostenibilidad del negocio, factores cada vez más valorados tanto por los consumidores como por los actores del sector gastronómico.

Además, la pertinencia de esta tecnología se amplía al considerar su capacidad para facilitar la toma de decisiones estratégicas. La generación de informes automáticos y el análisis de datos en tiempo real permiten al restaurante identificar patrones de consumo, evaluar el rendimiento del personal y ajustar la oferta del menú según las preferencias de los clientes. Esto no solo mejora la eficiencia interna, sino que también posiciona a Morgan Chicken como un negocio capaz de adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado, lo que es esencial para mantener la competitividad a largo plazo. En definitiva, esta tecnología no solo resuelve necesidades operativas, sino que también impulsa la transformación digital del restaurante, asegurando su relevancia en un entorno cada vez más dinámico e interconectado.

1.3. Ventajas de la solución

1. **Mejora en la Eficiencia Operativa:**
   - Automatiza la toma de pedidos, reduciendo errores humanos y agilizando el flujo de trabajo entre el personal de servicio y la cocina.
   - Optimiza la gestión de inventario en tiempo real, permitiendo un control preciso de las existencias y evitando el desabastecimiento o el exceso de stock.

2. **Reducción de Costos:**
   - Disminuye el desperdicio de alimentos gracias a un mejor control del inventario y la previsión de la demanda.
   - Reduce los costos operativos al minimizar la necesidad de tareas manuales repetitivas.

3. **Mejora de la Experiencia del Cliente:**
   - Agiliza el servicio, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la satisfacción del cliente, especialmente en momentos de alta demanda turística.
   - Permite personalizar pedidos de forma más eficiente, lo que mejora la atención y la fidelización de los clientes.
4. **Toma de Decisiones Basada en Datos:**
   - Genera informes analíticos en tiempo real para monitorear el rendimiento de ventas, identificar productos más rentables y analizar patrones de consumo.
   - Facilita la planificación estratégica mediante el análisis predictivo de la demanda y el comportamiento del cliente.
5. **Escalabilidad y Adaptabilidad:**
   - El software puede adaptarse fácilmente a diferentes tamaños de operación, desde un solo punto de venta hasta múltiples sucursales si Morgan Chicken decide expandirse.
   - Permite integrar nuevas funcionalidades, como plataformas de pedidos en línea, sistemas de delivery o programas de fidelización de clientes.
6. **Control Financiero y de Facturación:**
   - Mejora la gestión de la facturación electrónica, cumpliendo con las normativas fiscales de manera automatizada.
   - Permite un seguimiento detallado de los ingresos y gastos, facilitando el control financiero del negocio.

7. **Mejor Gestión del Personal:**
    - Facilita la asignación de tareas y el monitoreo del desempeño del personal, permitiendo identificar áreas de mejora en la operación diaria.
- Reduce la carga de trabajo administrativa, permitiendo que el equipo se enfoque en tareas de mayor valor.
8. **Seguridad de la Información:**
    - Protege los datos de clientes, transacciones e inventario mediante protocolos de seguridad avanzados y copias de seguridad automáticas.
    - Permite establecer diferentes niveles de acceso para garantizar la confidencialidad de la información crítica del negocio.
9. **Cumplimiento de Normativas:**
    - Facilita el cumplimiento de regulaciones locales, como la facturación electrónica obligatoria y la trazabilidad de inventarios.
    - Automatiza la generación de reportes fiscales y financieros para auditorías o requerimientos legales.
10. **Ventaja Competitiva en el Mercado:**
    - Diferencia a Morgan Chicken frente a la competencia local, al ofrecer un servicio más ágil, moderno y centrado en el cliente.
    - Contribuye a construir una reputación de eficiencia e innovación, fortaleciendo la marca en el mercado de San Andrés.

Estas ventajas no solo mejoran la operación interna del restaurante, sino que también impulsan su crecimiento sostenible y su competitividad en un mercado dinámico como el de San Andrés Islas.

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

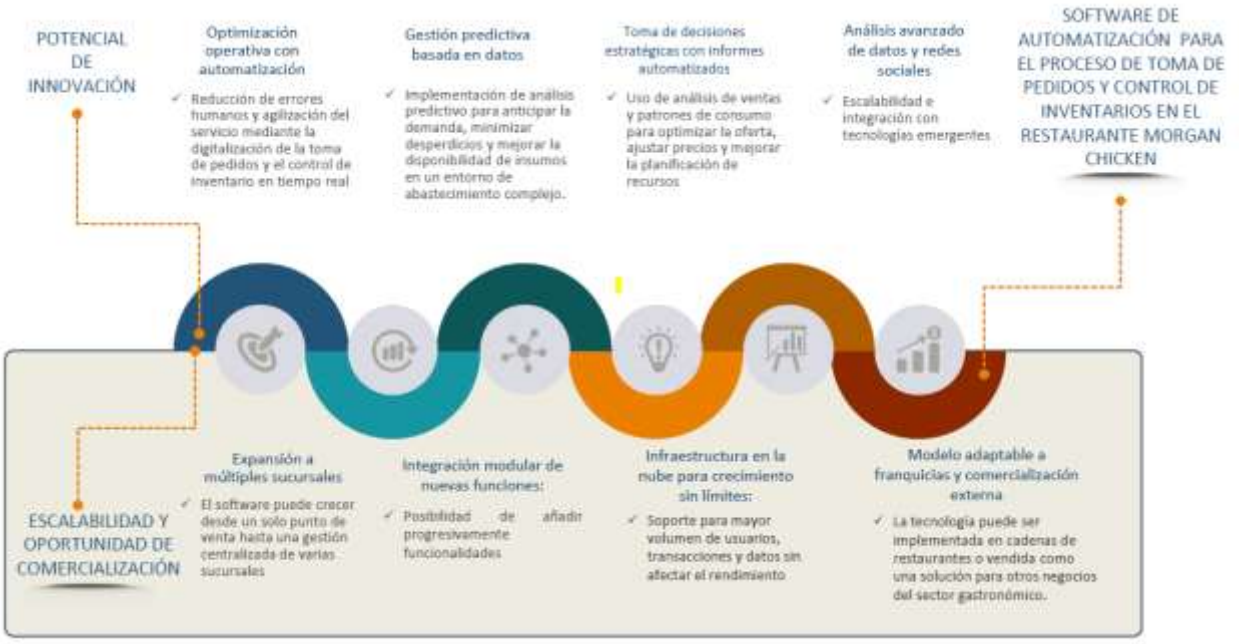


Imagen 2. Escalabilidad de la tecnología

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el potencial innovador y de escalabilidad que tiene la tecnología:

2.1. Potencial innovador

El potencial innovador de la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario para Morgan Chicken radica en su capacidad para transformar la gestión operativa del restaurante, optimizando procesos críticos que tradicionalmente se realizaban de forma manual. Este software no solo mejora la eficiencia en la toma de pedidos al reducir errores humanos y acelerar el servicio, sino que también introduce un enfoque basado en datos para la gestión del inventario en tiempo real. Esto permite a Morgan Chicken anticiparse a la demanda, minimizar el desperdicio de alimentos y garantizar una disponibilidad constante de insumos, aspectos fundamentales en un entorno insular donde la logística de abastecimiento puede ser un desafío.

Otro aspecto clave de su potencial innovador es la integración de análisis predictivo y generación de informes automatizados, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. A través de la recopilación y el análisis de información sobre ventas, patrones de consumo y rotación de inventario, el restaurante puede optimizar su oferta, ajustar estrategias de precios y mejorar la planificación de recursos. Esto representa un cambio significativo frente a los métodos tradicionales, donde las decisiones suelen basarse en la intuición o en registros manuales, limitando la capacidad de respuesta ante cambios en el comportamiento del cliente o en la demanda estacional.

Finalmente, el software tiene un alto potencial de escalabilidad e integración con tecnologías emergentes, como plataformas de pedidos en línea, pagos digitales sin contacto e incluso soluciones de inteligencia artificial para la personalización de ofertas y promociones. Esta capacidad de adaptación no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también posiciona a Morgan Chicken como un referente en la transformación digital del sector gastronómico en San Andrés. En un mercado cada vez más competitivo, la adopción de esta tecnología no solo responde a una necesidad operativa, sino que actúa como un motor de innovación y diferenciación estratégica.

2.2. Escalabilidad de la tecnología

La escalabilidad de la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario para Morgan Chicken es uno de sus principales atributos, ya que está diseñada para adaptarse al crecimiento del negocio sin necesidad de realizar cambios estructurales significativos. En primer

lugar, el software puede comenzar gestionando las operaciones de un solo punto de venta y, a medida que el restaurante crezca, expandirse para gestionar múltiples sucursales de forma centralizada. Esto permite un control uniforme de las operaciones en diferentes ubicaciones, manteniendo la consistencia en la calidad del servicio y la gestión de inventarios en tiempo real, sin importar el tamaño o la complejidad de la red de restaurantes.

Además, la escalabilidad de la tecnología se refleja en su capacidad para integrar nuevas funcionalidades de forma modular. Esto significa que Morgan Chicken puede empezar con funciones básicas, como la toma de pedidos y el control de inventario, e ir añadiendo características adicionales según sus necesidades, como la gestión de delivery, programas de fidelización de clientes, sistemas de análisis avanzado de datos, o incluso integraciones con plataformas de pedidos en línea. Esta flexibilidad no solo permite al restaurante adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado, sino que también facilita la personalización del software para cubrir necesidades específicas a medida que el negocio evoluciona.

Por último, al estar basada en una infraestructura tecnológica escalable, como el uso de servicios en la nube, la plataforma puede soportar un aumento en el número de usuarios, transacciones y volumen de datos sin comprometer el rendimiento. Esto permite que la tecnología sea implementada tanto en un solo restaurante local como en una cadena de franquicias regionales o nacionales, sin necesidad de grandes inversiones en hardware o personal técnico. En definitiva, la escalabilidad del software garantiza que Morgan Chicken pueda crecer de manera sostenible, manteniendo la eficiencia operativa y la calidad del servicio a medida que expande su presencia en el mercado.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el caso de la tecnología propuesta por el restaurante Morgan Chicken 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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "Software de automatización para el proceso de toma de pedidos y control de inventarios en el restaurante Morgan Chicken" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos de Transferencia	Descripción
Licenciamiento	▪ En este modelo, el restaurante mantiene el control total del software, mientras que los licenciatarios pagan una tarifa inicial y/o regalías periódicas por su uso. ▪ Esta opción es ideal para expandir la tecnología a otras sucursales, franquicias o incluso a terceros interesados en soluciones para la gestión de restaurantes. ▪ El licenciamiento exclusivo brinda mayor control sobre quién utiliza la tecnología, mientras que el no exclusivo permite llegar a un mercado más amplio. ▪ Este enfoque asegura un flujo de ingresos recurrentes y la posibilidad de actualizar y mejorar el software continuamente.
Franquicia	▪ El modelo de franquicia tecnológica va más allá de la simple transferencia del software, ya que incluye un paquete completo que combina la tecnología con el modelo de negocio de Morgan Chicken. Esto implica la transferencia de procesos operativos estandarizados,

Mecanismos de Transferencia	Descripción
	formación del personal, soporte técnico y estrategias comerciales. ▪ Es un mecanismo ideal si el restaurante planea expandirse como una cadena de franquicias, ya que permite replicar no solo la tecnología, sino también la experiencia de marca y las mejores prácticas de gestión. ▪ Las franquicias pagan una cuota inicial y regalías continuas, lo que genera ingresos estables para el negocio. ▪ Este modelo facilita el control de la calidad del servicio y la estandarización de operaciones en todas las ubicaciones.
Alianzas estratégicas	▪ Los acuerdos de distribución y las alianzas estratégicas son mecanismos que permiten ampliar la presencia del software en el mercado sin que Morgan Chicken deba encargarse directamente de la comercialización. ▪ Este enfoque consiste en colaborar con distribuidores de software, consultoras tecnológicas o socios estratégicos que ya tienen una red de contactos en el sector gastronómico. ▪ A través de estos acuerdos, la tecnología puede llegar a nuevos mercados de forma más rápida y eficiente, aprovechando la credibilidad y el alcance de los socios. ▪ Se reducen los costos de marketing y ventas, ya que gran parte del proceso comercial es gestionado por los distribuidores, quienes reciben una comisión por cada venta o licencia otorgada.
Venta directa	▪ La transferencia directa o venta de licencias perpetuas consiste en comercializar el software como un producto terminado, mediante un pago único que otorga al cliente el derecho de uso indefinido del sistema.

Mecanismos de Transferencia	Descripción
	▪ Este modelo es sencillo de implementar y proporciona ingresos inmediatos, lo que puede ser útil en las primeras etapas del negocio. Sin embargo, presenta algunas limitaciones, ya que no genera ingresos recurrentes como el modelo de licenciamiento y reduce el control sobre el uso del software y sus actualizaciones. ▪ Puede ser una opción atractiva para clientes que buscan una solución sin compromisos a largo plazo o para aquellos dispuestos a gestionar su propio soporte técnico.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Licenciamiento	▪ Ingresos recurrentes: Genera ingresos constantes a través de regalías periódicas o tarifas por uso del software. ▪ Control sobre la propiedad intelectual: Permite mantener el control total del software, incluyendo actualizaciones y mejoras continuas. ▪ **Escalabilidad:** Facilita la expansión del software a nuevos mercados sin	▪ Gestión administrativa compleja: Requiere contratos bien estructurados para proteger la propiedad intelectual y definir claramente los términos de uso. ▪ Dependencia del soporte técnico: Es necesario ofrecer soporte continuo y actualizaciones para mantener la calidad del servicio. ▪ Riesgo de dependencia de licenciatarios: Los

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
	necesidad de una gestión directa de cada cliente. ▪ **Flexibilidad:** Posibilidad de ofrecer licencias exclusivas o no exclusivas, adaptándose a diferentes necesidades comerciales.	ingresos pueden depender del éxito de los licenciatarios en la implementación y uso del software.
Franquicia	▪ Expansión rápida: Permite una rápida replicación del modelo de negocio en nuevos mercados sin una inversión directa en cada ubicación. ▪ Ingresos por franquicia y regalías: Genera ingresos tanto por cuotas de franquicia iniciales como por regalías continuas basadas en el rendimiento del franquiciado. ▪ Estandarización de operaciones: Facilita el control de calidad y la coherencia en la gestión operativa de todas las franquicias. ▪ Fortalecimiento de la marca: Contribuye al crecimiento de la marca Morgan Chicken en diferentes regiones, aumentando su reconocimiento.	▪ Alta complejidad operativa: Requiere la creación de manuales de operaciones, programas de capacitación y un sistema de control de calidad robusto. ▪ Altos costos iniciales: Es necesario invertir en la estructuración del modelo de franquicia, incluyendo soporte legal, consultoría y marketing. ▪ Dependencia de los franquiciados: La reputación de la marca puede verse afectada si los franquiciados no cumplen con los estándares de calidad.
Venta Directa de la Tecnología	▪ Ingresos inmediatos: Proporciona un flujo de caja rápido a través de pagos únicos por la compra del software. ▪ Simplicidad en la gestión: No requiere contratos de soporte a largo plazo, a	▪ Falta de ingresos recurrentes: Los ingresos se limitan al momento de la venta, sin oportunidades de generar regalías continuas. ▪ Pérdida de control sobre el software: Es difícil

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
	menos que se establezcan de forma adicional. ▪ Sin dependencia continua: Una vez realizada la venta, la relación comercial puede finalizar, lo que reduce la necesidad de soporte constante.	garantizar que los clientes mantengan la integridad del software o lo actualicen regularmente. ▪ Menor fidelización del cliente: La relación con el cliente puede ser superficial, lo que limita oportunidades para ventas cruzadas o actualizaciones futuras.
Alianzas Estratégicas	▪ Acceso a nuevos mercados: Facilita la expansión geográfica al aprovechar la red de contactos y la experiencia de los socios comerciales. ▪ Reducción de costos comerciales: Disminuye los costos de ventas y marketing al delegar la responsabilidad comercial a los distribuidores o aliados. ▪ Fortalecimiento de la red de negocios: Establece relaciones estratégicas que pueden generar oportunidades de colaboración a largo plazo. ▪ Crecimiento acelerado: Permite escalar rápidamente el software sin necesidad de una gran fuerza de ventas propia.	▪ Menor control sobre la estrategia comercial: La comercialización del software queda en manos de terceros, lo que puede afectar la coherencia del mensaje de la marca. ▪ Riesgo de dependencia: El éxito de la distribución depende del compromiso y la eficacia del socio comercial. ▪ Posibles conflictos de intereses: Los distribuidores pueden tener múltiples productos en su cartera, lo que podría reducir el enfoque en el software de Morgan Chicken.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (ver Tabla3) 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 3. 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	5 (Mantiene el control sobre la tecnología)	5 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a nuevos mercados)	4 (Relativamente bajo)	**19**
Franquicia	4 (Control parcial)	4 (Permite ingresos constantes y escalables)	4 (Puede expandirse rápidamente)	3 (Complejidad en la gestión de franquiciados)	**15**
Venta Directa de la Tecnología	2(Se pierde)	2 (Limita ingresos recurrentes)	3 (No escalable)	5 (Menor riesgo)	**12**
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	3 (Control parcial)	3(Los ingresos dependen de la alianza)	4 (La expansión depende de la alianza)	4 (Menor complejidad operativa)	**14**

Fuente: Elaboración propia

3.4. Recomendación: Licenciamiento

El análisis cuantitativo confirma que el licenciamiento de software es la opción más recomendable para Morgan Chicken debido a:

- Alto control sobre la propiedad intelectual, garantizando la protección y evolución del software.
- Generación de ingresos sostenibles a través de regalías periódicas, lo que asegura un flujo de caja constante.
- Facilidad para escalar a nuevos mercados y adaptarse a diferentes modelos de negocio.
- Un equilibrio entre riesgo y rentabilidad, con una complejidad de implementación moderada que puede gestionarse con una buena estructura comercial y de soporte.

Complementar el licenciamiento con programas de transferencia de conocimiento (capacitación y soporte técnico) permitirá maximizar la adopción del software, mejorar la satisfacción del cliente y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio a largo plazo.

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 software de automatización para el proceso de toma de pedidos y control de inventarios en el restaurante Morgan Chicken

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de un software para gestionar pedidos e inventario 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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración



Imagen 3.Business Canvas - Automatización para pedidos y control de inventario

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes para la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario de Morgan Chicken, comercializada a través de un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, está compuesto principalmente por restaurantes y negocios del sector gastronómico que buscan optimizar sus operaciones y mejorar la eficiencia en la gestión de pedidos e inventarios. Este grupo incluye tanto pequeños restaurantes independientes como cadenas de comida rápida y franquicias, que necesitan soluciones tecnológicas para agilizar el servicio, reducir errores operativos y mantener un control preciso de sus insumos, especialmente en contextos de alta demanda como el de San Andrés Islas.

Además, el software está dirigido a establecimientos de comida a domicilio, food trucks, cafeterías y bares, que requieren sistemas flexibles para gestionar pedidos tanto de forma presencial como en línea. Estos negocios valoran la capacidad de integrar la plataforma con aplicaciones de delivery, pasarelas de pago digitales y sistemas de fidelización de clientes, lo que les permite ofrecer un servicio más rápido y personalizado. El modelo de licenciamiento exclusivo resulta atractivo para este segmento, ya que garantiza el acceso a un software especializado, soporte técnico continuo y actualizaciones que permiten mantener la competitividad en un mercado en constante evolución.

Por otro lado, existe un segmento potencial en grupos empresariales del sector de la hospitalidad, como hoteles, resorts y servicios de catering, que gestionan operaciones gastronómicas en entornos de gran volumen. Estos clientes requieren soluciones que permitan un control centralizado de múltiples puntos de venta, con análisis de datos en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas. El enfoque en el licenciamiento exclusivo con regalías asegura a estos clientes una relación a largo plazo, basada en la mejora continua del software y en un soporte técnico especializado que garantiza la máxima eficiencia operativa.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario de Morgan Chicken se centra en ofrecer una solución integral que optimiza la gestión operativa de los restaurantes, mejorando tanto la eficiencia interna como la experiencia del cliente. Esta tecnología permite automatizar procesos clave, como la toma de pedidos en tiempo real, la coordinación entre la cocina y el personal de servicio, y la facturación electrónica, reduciendo

significativamente los errores humanos y agilizando el flujo de trabajo. Esto se traduce en un servicio más rápido y preciso, fundamental para satisfacer las demandas de los clientes en entornos de alta rotación, como los de San Andrés Islas.

Otro aspecto clave de la propuesta de valor es la capacidad del software para ofrecer un control exhaustivo del inventario en tiempo real, lo que permite a los negocios gestionar eficientemente sus insumos, anticiparse a la falta de stock y reducir el desperdicio de alimentos. Gracias a la generación de informes analíticos automatizados, los propietarios y gerentes pueden tomar decisiones estratégicas basadas en datos, optimizando la planificación de compras, ajustando el menú según la demanda y mejorando la rentabilidad del negocio. Además, el sistema se adapta fácilmente a diferentes tipos de operaciones, desde pequeños establecimientos hasta cadenas de restaurantes, lo que lo convierte en una solución flexible y escalable.

Finalmente, el modelo de licenciamiento exclusivo con regalías añade un valor adicional, ya que garantiza a los clientes un soporte técnico continuo, actualizaciones constantes del software y mejoras personalizadas que se ajustan a la evolución de sus necesidades. Este enfoque crea una relación a largo plazo entre Morgan Chicken y sus licenciatarios, basada en la co-creación de valor y la mejora continua, asegurando que la tecnología no solo sea una herramienta operativa, sino un aliado estratégico para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

4.1.3. Canales

Los canales de comercialización para la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario están diseñados para maximizar el alcance y la adopción del software en el sector gastronómico. El canal digital es fundamental, incluyendo una página web oficial optimizada para SEO, donde se presenten las funcionalidades del software, casos de éxito y demostraciones interactivas. Además, se utilizarán campañas de marketing digital a través de redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn) y anuncios pagados en Google Ads para llegar de manera segmentada a restaurantes y negocios de alimentos que buscan soluciones tecnológicas para mejorar su gestión operativa.

Otro canal clave es la venta directa mediante un equipo comercial especializado en soluciones para la industria gastronómica. Este equipo se encargará de identificar prospectos, realizar demos personalizadas del software, negociar contratos de licenciamiento y ofrecer asesoramiento técnico durante el proceso de implementación. La participación en ferias gastronómicas y tecnológicas, así como en eventos del sector de la hospitalidad, también será

una estrategia efectiva para generar contactos comerciales, establecer alianzas estratégicas y dar visibilidad a la tecnología en entornos relevantes para el negocio.

Finalmente, se pueden establecer alianzas estratégicas con consultoras de tecnología, distribuidores de software y asociaciones de restaurantes, que actúen como intermediarios en la comercialización del software. Estas alianzas permiten acceder a mercados más amplios de forma eficiente, aprovechando la credibilidad y la red de contactos de los socios. Además, se implementará un sistema de referidos, incentivando a clientes satisfechos a recomendar la tecnología, lo que no solo fortalece la reputación del software, sino que también genera un crecimiento orgánico en la base de licenciatarios.

4.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes para la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario de Morgan Chicken, basada en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se enfoca en construir alianzas estratégicas a largo plazo. Dado que el éxito financiero del modelo está directamente vinculado al rendimiento del software en los negocios de los licenciatarios, se prioriza una relación cercana y personalizada. Esto implica un enfoque proactivo en el que Morgan Chicken no solo actúa como proveedor de tecnología, sino como un socio estratégico, comprometido con el crecimiento y la eficiencia operativa de sus clientes. Este compromiso se refleja en un soporte técnico continuo, asesoramiento personalizado y actualizaciones periódicas del software para garantizar que la solución se mantenga competitiva y alineada con las necesidades del mercado.

Además, la relación con los clientes se basa en un fuerte componente de acompañamiento postventa, que incluye capacitaciones continuas, asesoramiento en la optimización de procesos y un centro de soporte especializado disponible para resolver dudas o incidencias de manera rápida y efectiva. Esta atención personalizada fortalece la fidelización, ya que los licenciatarios perciben un valor añadido no solo en la tecnología, sino también en el respaldo que reciben para maximizar su inversión. Se fomentan espacios de feedback, como encuestas de satisfacción y reuniones periódicas, que permiten recoger opiniones de los usuarios e identificar oportunidades de mejora en el software.

Por último, se impulsa una relación basada en la co-creación de valor, donde los clientes no son solo usuarios finales, sino también colaboradores activos en la evolución de la plataforma. Se promueve la participación de los licenciatarios en la identificación de nuevas funcionalidades,

adaptaciones del software a necesidades específicas y en la validación de mejoras. Este enfoque colaborativo no solo incrementa la satisfacción del cliente, sino que también contribuye a la innovación continua del producto, asegurando que la tecnología se mantenga relevante y competitiva en un mercado en constante cambio.

4.1.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos para la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario de Morgan Chicken, comercializada bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se estructuran en torno a un enfoque que combina ingresos recurrentes con pagos iniciales estratégicos. La principal fuente de ingresos proviene del modelo de regalías, en el que los licenciatarios pagan un porcentaje de sus ingresos generados a través del uso del software o una tarifa periódica fija basada en el volumen de transacciones o la cantidad de puntos de venta gestionados. Este enfoque garantiza un flujo de ingresos constante y sostenible, ya que crece en proporción al éxito del cliente, estableciendo una relación de beneficio mutuo entre Morgan Chicken y sus licenciatarios.

Además de las regalías, otra fuente de ingresos importante es el pago inicial por la obtención de la licencia exclusiva. Este pago cubre costos relacionados con la implementación del software, la personalización de funcionalidades según las necesidades específicas del cliente, y la capacitación inicial del personal. Dependiendo del tamaño del negocio y la complejidad de la implementación, esta tarifa puede variar, lo que permite a Morgan Chicken ajustar su estrategia comercial para diferentes segmentos de clientes, desde pequeños restaurantes hasta grandes cadenas o franquicias.

Por último, se pueden generar ingresos complementarios a través de la oferta de servicios adicionales y módulos premium. Esto incluye la venta de funcionalidades avanzadas, como análisis de datos personalizados, integraciones con plataformas de delivery, programas de fidelización de clientes o herramientas de automatización de marketing. También se pueden ofrecer contratos de soporte técnico avanzado, consultorías especializadas para la optimización de procesos, y actualizaciones personalizadas. Esta diversificación de fuentes de ingresos no solo incrementa la rentabilidad del modelo de negocio, sino que también fortalece la relación con los clientes al ofrecerles soluciones de alto valor añadido a medida que sus operaciones crecen.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos clave para esta tecnología se dividen en tres categorías fundamentales: tecnológicos, humanos e intangibles, que en conjunto permiten el desarrollo, la operación y la expansión del software de manera sostenible.

En primer lugar, los recursos tecnológicos son esenciales para garantizar el funcionamiento eficiente de la plataforma. Esto incluye la infraestructura en la nube para el almacenamiento y procesamiento de datos, servidores seguros para mantener la disponibilidad del software, y sistemas de ciberseguridad para proteger la información sensible de los clientes. Además, se requiere un entorno de desarrollo robusto para implementar actualizaciones continuas, integraciones con aplicaciones de terceros (como pasarelas de pago o plataformas de delivery), y asegurar la escalabilidad del software a medida que crecen las operaciones de los licenciatarios.

En segundo lugar, el capital humano es un recurso clave que impulsa tanto la innovación tecnológica como la relación con los clientes. Esto incluye un equipo de desarrolladores de software, expertos en UX/UI para garantizar una experiencia de usuario intuitiva, y profesionales de soporte técnico que brinden asistencia continua a los licenciatarios. También son cruciales los perfiles comerciales y de marketing para la captación de nuevos clientes, así como especialistas en gestión de contratos de licenciamiento para asegurar el cumplimiento de los acuerdos de regalías.

Finalmente, los activos intangibles juegan un papel fundamental. Esto abarca la propiedad intelectual del software, que debe estar debidamente protegida mediante registros legales, así como la marca Morgan Chicken, que aporta credibilidad y confianza en el mercado. Además, la base de datos de clientes, el conocimiento del sector gastronómico y las alianzas estratégicas con socios comerciales o tecnológicos se consideran recursos valiosos que fortalecen la propuesta de valor y la expansión del negocio. En conjunto, estos recursos permiten a Morgan Chicken ofrecer una solución tecnológica competitiva, adaptable y orientada al crecimiento sostenible.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades clave para la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario, están orientadas a garantizar la eficiencia operativa, la innovación continua y el crecimiento

sostenible del negocio. Estas actividades se dividen en tres áreas fundamentales: desarrollo tecnológico, gestión comercial y de licencenciamiento, y soporte al cliente y mejora continua.

En primer lugar, el desarrollo y mantenimiento del software es una actividad central. Esto implica la actualización continua de la plataforma para mejorar la funcionalidad, la seguridad y la experiencia del usuario (UX/UI). Incluye el diseño de nuevas características, la integración con otras aplicaciones (como sistemas de pago o plataformas de delivery) y la realización de pruebas de calidad (QA) para garantizar la estabilidad del sistema. Además, la gestión de la infraestructura tecnológica en la nube, el monitoreo de servidores y la implementación de protocolos de ciberseguridad son tareas esenciales para mantener la operatividad y la seguridad de los datos.

En segundo lugar, la gestión comercial y del modelo de licenciamiento es vital para asegurar la expansión del negocio. Esto incluye actividades como la captación de nuevos clientes, la elaboración de propuestas comerciales, la negociación de contratos de licenciamiento exclusivo y la gestión de las relaciones con los licenciatarios. Se desarrollan estrategias de marketing digital, participación en ferias del sector gastronómico y alianzas estratégicas para ampliar la presencia del software en el mercado. Además, es fundamental la gestión de regalías, asegurando que los acuerdos comerciales sean rentables y sostenibles a largo plazo.

Por último, la atención al cliente y la mejora continua son actividades clave para garantizar la satisfacción y fidelización de los licenciatarios. Esto incluye brindar soporte técnico especializado, realizar capacitaciones continuas para el personal de los clientes y gestionar de forma proactiva el feedback recibido. La analítica de datos juega un papel crucial, permitiendo evaluar el rendimiento del software, identificar oportunidades de mejora y ajustar la estrategia comercial según las necesidades del mercado. En conjunto, estas actividades permiten a Morgan Chicken no solo mantener un software funcional, sino también crear una propuesta de valor competitiva y adaptable a las demandas del sector gastronómico.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave para la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario bajo el modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, son fundamentales para garantizar el desarrollo tecnológico, la expansión comercial y la sostenibilidad del negocio. Estos socios estratégicos se dividen en varias categorías que aportan valor en diferentes etapas del ciclo de vida del producto.

En primer lugar, los socios tecnológicos son esenciales para el desarrollo y la operación del software. Esto incluye proveedores de infraestructura en la nube que garantizan la escalabilidad y la seguridad del sistema, así como empresas especializadas en ciberseguridad para proteger los datos de los clientes y las transacciones. Además, es clave establecer alianzas con desarrolladores de software de terceros que puedan contribuir con integraciones complementarias, como pasarelas de pago, plataformas de delivery o herramientas de análisis de datos. Estas colaboraciones permiten mantener el software actualizado y adaptado a las nuevas demandas del mercado.

En segundo lugar, los socios comerciales y estratégicos desempeñan un papel importante en la expansión del mercado. Esto incluye consultoras de tecnología, distribuidores de software y asociaciones del sector gastronómico que pueden facilitar la llegada del producto a nuevos clientes. Las alianzas con empresas de marketing digital también son valiosas para aumentar la visibilidad del software y captar licenciatarios potenciales. Además, colaborar con instituciones educativas o centros de formación en gestión de restaurantes puede ser una vía para promover el uso del software entre futuros profesionales del sector.

Finalmente, es fundamental contar con socios legales y financieros que apoyen la gestión del modelo de licenciamiento exclusivo con regalías. Esto incluye asesores legales especializados en propiedad intelectual y contratos de licenciamiento, que garanticen la protección de la tecnología y la correcta gestión de los acuerdos comerciales. Asimismo, entidades financieras pueden ser aliados estratégicos para facilitar opciones de financiación a los licenciatarios o para apoyar el crecimiento del negocio a través de inversiones. En conjunto, estos socios clave permiten a Morgan Chicken fortalecer su propuesta de valor, asegurar la calidad del software y expandirse de manera sostenible en el mercado.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos para la tecnología de automatización de pedidos y control de inventario de Morgan Chicken, se compone de varios elementos clave que garantizan el desarrollo, la operación, la comercialización y el soporte del software. Estos costos se dividen en tres categorías principales: costos de desarrollo tecnológico, costos operativos y comerciales, y costos de soporte y mejora continua.

En primer lugar, los costos de desarrollo tecnológico representan una parte significativa de la inversión inicial y recurrente. Esto incluye los salarios del equipo de desarrollo de software,

compuesto por programadores, diseñadores UX/UI, ingenieros de sistemas y especialistas en ciberseguridad. Además, se deben considerar los costos asociados a la infraestructura tecnológica, como el uso de servidores en la nube, bases de datos, servicios de almacenamiento seguro y licencias de herramientas de desarrollo. También es necesario invertir en pruebas de calidad (QA) para garantizar la estabilidad del sistema y en la implementación de protocolos de ciberseguridad que protejan los datos de los clientes.

En segundo lugar, los costos operativos y comerciales son fundamentales para la expansión y sostenibilidad del negocio. Esto incluye gastos en marketing digital, campañas publicitarias en redes sociales, Google Ads, y la creación de materiales promocionales para la captación de nuevos licenciatarios. También se consideran los costos asociados al equipo de ventas y gestión comercial, encargado de la prospección de clientes, la negociación de contratos de licenciamiento y la gestión de relaciones estratégicas. Además, los honorarios legales para la redacción y gestión de contratos de licenciamiento exclusivo, así como la protección de la propiedad intelectual, forman parte de esta categoría.

Por último, los costos de soporte técnico y mejora continua son esenciales para garantizar la satisfacción del cliente y la actualización constante del software. Esto incluye el mantenimiento de un equipo de soporte técnico para resolver incidencias, ofrecer capacitación a los licenciatarios y garantizar la operatividad del sistema. Asimismo, se deben considerar los costos de actualización del software, desarrollo de nuevas funcionalidades y mejora de la plataforma en función del feedback de los clientes. En conjunto, esta estructura de costos permite a Morgan Chicken mantener un software competitivo, adaptable y orientado al crecimiento sostenible.

4.1.10. Estrategia comercial

La estrategia comercial para el software de automatización de pedidos y control de inventario de Morgan Chicken se basa en los cuatro pilares del marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Este enfoque permite definir una estrategia integral para captar, fidelizar y escalar el número de licenciatarios, garantizando la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Producto

El producto es un software integral diseñado para optimizar la gestión operativa de restaurantes, permitiendo la automatización de pedidos, el control de inventario en tiempo real, la generación de informes analíticos, y la integración con sistemas de pago y aplicaciones de delivery. Su

diseño modular y personalizable permite adaptarlo tanto a pequeños negocios como a grandes cadenas de restaurantes o franquicias.

El software se diferencia por su intuitiva interfaz de usuario (UX/UI), la facilidad de uso para el personal del restaurante y su capacidad de ofrecer información en tiempo real para mejorar la toma de decisiones. Además, el modelo de licenciamiento exclusivo con regalías garantiza a los clientes un producto que evoluciona constantemente, con actualizaciones automáticas, soporte técnico especializado y nuevas funcionalidades basadas en las necesidades del mercado.

Precio

La estrategia de precios está basada en un esquema de licenciamiento exclusivo que combina un pago inicial con el cobro de regalías periódicas. El pago inicial cubre los costos de implementación, personalización del software y capacitación del personal, mientras que las regalías se calculan en función de criterios como:

- Porcentaje de las ventas procesadas a través del software.
- Tarifa fija mensual o anual, basada en el volumen de operaciones o la cantidad de puntos de venta gestionados.
- Planes escalables, con precios diferenciados para negocios pequeños, medianos o grandes, permitiendo adaptarse a las capacidades de cada cliente.

Este modelo asegura un flujo de ingresos recurrente y sostenible, alineado con el éxito del cliente, ya que mientras más crezca el negocio, mayores serán las regalías para Morgan Chicken. Además, se pueden ofrecer descuentos por licencias múltiples o para contratos de largo plazo, incentivando la fidelización.

Plaza

La estrategia de distribución (plaza) se enfoca en llegar a los clientes a través de canales digitales y comerciales directos, permitiendo un alcance eficiente tanto a nivel local como regional. Los principales canales son:

- Plataformas digitales: Página web oficial optimizada para SEO, redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn) y marketing de contenidos para generar tráfico orgánico.

- Ventas directas: Un equipo de ventas especializado que ofrece demos personalizadas, negociaciones directas con restaurantes y asesoramiento técnico en el proceso de adopción del software.
- Alianzas estratégicas: Colaboración con consultoras tecnológicas, distribuidores de software y asociaciones del sector gastronómico para ampliar la red de comercialización.

Eventos y ferias del sector: Participación en ferias de tecnología, eventos gastronómicos y seminarios de innovación para aumentar la visibilidad de la marca y generar oportunidades de negocio.

Estos canales permiten una cobertura integral, asegurando tanto la adquisición de nuevos clientes como el soporte continuo a los licenciatarios actuales.

Promoción

La estrategia de promoción busca generar visibilidad, confianza y deseo de adopción del software por parte del público objetivo. Las acciones clave incluyen:

- Marketing digital: Campañas de anuncios pagados (Google Ads, Meta Ads), estrategias de SEO y marketing de contenidos (blogs, webinars, videos tutoriales).
- Inbound marketing: Creación de contenido de valor para educar a los clientes potenciales sobre los beneficios de la digitalización en la gestión de restaurantes.
- Email marketing personalizado: Envío de campañas de correo electrónico segmentadas con actualizaciones del producto, promociones especiales y casos de éxito.
- Demos en vivo y pruebas gratuitas: Ofrecer demostraciones en tiempo real del software y versiones de prueba gratuita para que los clientes experimenten directamente su funcionalidad.
- Programas de referidos: Incentivos para que clientes actuales recomienden el software a otros negocios del sector.

Estas acciones buscan no solo captar nuevos clientes, sino también fortalecer la relación con los licenciatarios existentes, aumentando su lealtad y satisfacción.

Esta estrategia comercial está diseñada para posicionar el software de Morgan Chicken como una solución tecnológica líder en el sector gastronómico. El enfoque en el licenciamiento exclusivo con regalías garantiza un modelo de negocio rentable y escalable, fomentando relaciones a largo plazo con los clientes y asegurando un crecimiento sostenible en el tiempo.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para implementar el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo con royalties para un software de gestión de pedidos e inventarios 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: Desarrollo y Preparación del Producto (Meses 1-3)

Finalizar el desarrollo del software, establecer la base legal del licenciamiento exclusivo y definir la estrategia comercial.

Actividades Claves:

1. **Optimización del Software:**

- Finalización de las funcionalidades básicas: toma de pedidos en tiempo real, control de inventario, generación de reportes y gestión de usuarios.
- Implementación de pruebas de calidad (QA) para garantizar la estabilidad, seguridad y facilidad de uso.
- Integración con sistemas de pago y aplicaciones de delivery si aplica.

2. **Protección de la Propiedad Intelectual:**

- Registro del software para asegurar la protección legal de la propiedad intelectual.
- Redacción de contratos de licenciamiento exclusivo con cláusulas claras sobre regalías y derechos de uso.

3. **Definición de Estrategia Comercial:**

- Definir el modelo de precios (pago inicial + regalías periódicas).
- Desarrollo de materiales de marketing: presentaciones comerciales, videos demostrativos y manuales de usuario.

5.2. Fase 2: Lanzamiento Comercial y Captación de Licenciatarios (Meses 4-6)

Iniciar la comercialización del software, captar los primeros licenciatarios y posicionar la marca en el mercado.

Actividades Claves:

1. **Estrategia de Marketing Digital:**

- Lanzamiento de campañas de publicidad en redes sociales, Google Ads y SEO para atraer leads.
- Publicación de contenido educativo (blogs, webinars, casos de éxito) para generar confianza.

2. **Prospección y Gestión Comercial:**

- Identificación de clientes potenciales (restaurantes, franquicias, cadenas de comida).
- Demostraciones en vivo del software para presentar sus beneficios.
- Participación en eventos del sector gastronómico y tecnológico para ampliar la red de contactos.

3. **Negociación y Cierre de Contratos:**

- Establecer acuerdos de licenciamiento exclusivo con condiciones de regalías definidas.
- Garantizar la implementación inicial del software en los primeros negocios.

5.3. Fase 3: Implementación y Soporte a Licenciatarios (Meses 7-9)

Asegurar la correcta implementación del software en los negocios licenciatarios y ofrecer soporte técnico de alta calidad.

Actividades Claves:

1. **Onboarding y Capacitación:**

- Programas de formación para que el personal de los clientes utilice el software de manera eficiente.
- Implementación de un centro de soporte técnico con recursos de autoayuda y asistencia en tiempo real.

2. **Soporte Técnico Continuo:**

- Establecer un equipo de soporte para resolver incidencias rápidamente.
- Recolectar feedback de los licenciatarios para mejorar continuamente el software.

3. **Mejora Continua del Software:**

- Análisis de datos de uso para identificar oportunidades de optimización.
- Desarrollar nuevas funcionalidades basadas en las necesidades de los clientes.

5.4. Fase 4: Escalamiento y Expansión del Modelo de Negocio (Meses 10-12)

Consolidar el modelo de negocio y expandir la base de licenciatarios en nuevos mercados.

Actividades Claves:

1. **Expansión Geográfica:**

- Identificar oportunidades en nuevos mercados (regionales o nacionales).
- Adaptación del software a requisitos locales si es necesario.

2. **Alianzas Estratégicas:**

- Establecer acuerdos con distribuidores de software, consultoras tecnológicas y asociaciones gastronómicas.
- Desarrollar programas de referidos para impulsar el crecimiento orgánico.

3. **Optimización del Modelo de Regalías:**

- Evaluar el rendimiento de los contratos actuales para optimizar las tarifas de regalías.
- Definir nuevos planes de precios para diversificar las fuentes de ingresos.

4. **Indicadores Claves de Desempeño**

- Número de contratos de licenciamiento firmados.
- Crecimiento de ingresos por regalías.
- Satisfacción del cliente.
- Resolución de incidencias.
- Expansión geográfica.

Este plan de acción proporciona una hoja de ruta para implementar con éxito el modelo de negocio del software de Morgan Chicken, basado en licenciamiento exclusivo con regalías. A través de una combinación de desarrollo tecnológico, estrategias comerciales, soporte continuo y expansión geográfica, el negocio podrá consolidarse en el mercado y generar ingresos sostenibles a largo plazo.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cronograma de trabajo según las fases establecidas y las actividades contempladas para cada una de ellas.

Tabla 4.Cronograma de actividades

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Desarrollo y Preparación del Producto	Optimización del software Protección de la PI Definición de Estrategia Comercial	Mes 1-3												
Fase 2: Lanzamiento Comercial y Captación de Licenciatarios	Estrategia de Marketing Digital Prospección y Gestión Comercial Negociación y Cierre de Contratos	Meses 4-6												
Fase 3: Implementación y Soporte a Licenciatarios	Onboarding y capacitación Soporte Técnico Continuo Mejora Contínua del Software	Meses 7-9												
Fase 4: Escalamiento y Expansión del Modelo de Negocio	Expansión Geográfica Alianzas Estratégicas Optimización del Modelo de Regalías Indicadores Claves de Desempeño	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

El modelo de negocio del software de automatización de pedidos y control de inventario de Morgan Chicken es una propuesta tecnológica con un alto potencial innovador diseñada para mejorar la eficiencia operativa del restaurante, optimizar la gestión de inventarios y fortalecer la toma de decisiones basadas en datos. La solución tecnológica se alinea perfectamente con las necesidades del negocio, especialmente en un contexto como el de San Andrés Islas, donde factores como la alta demanda turística y la logística limitada en el abastecimiento de insumos requieren una gestión eficiente de recursos.

El modelo de licenciamiento exclusivo con regalías se destaca como la estrategia de comercialización más adecuada, ya que garantiza un flujo de ingresos recurrentes, mantiene el control sobre la propiedad intelectual del software y permite su escalabilidad en nuevos mercados. Además, el plan de acción propuesto en el informe establece una hoja de ruta clara para la implementación del modelo de negocio, abarcando desde el desarrollo del producto hasta la expansión comercial, con un enfoque en la sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, el informe resalta que la adopción de esta tecnología no solo responde a desafíos operativos inmediatos, sino que también actúa como un motor de innovación, posicionando a Morgan Chicken como un referente en la transformación digital del sector gastronómico en la región. La combinación de automatización, análisis de datos en tiempo real y soporte técnico continuo ofrece una propuesta de valor sólida, capaz de mejorar tanto la experiencia del cliente como la rentabilidad del negocio.

6.1. Análisis DOFA

Tabla 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
Automatización de Procesos: Mejora la eficiencia operativa al reducir errores humanos y agilizar la toma de pedidos y la gestión del inventario. **Toma de Decisiones Basada en Datos:** Permite decisiones estratégicas más informadas gracias a informes analíticos en tiempo real. **Escalabilidad:** El software es adaptable a diferentes tamaños de negocio y puede integrarse con nuevas funcionalidades a medida que la empresa crece. **Modelo de Licenciamiento Exclusivo:** Genera ingresos recurrentes y mantiene el control sobre la propiedad intelectual del software.	**Dependencia Tecnológica:** La operación del negocio podría verse afectada en caso de fallos técnicos o problemas de conectividad. **Costos Iniciales Elevados:** El desarrollo del software y la implementación del modelo de licenciamiento requieren una inversión inicial significativa. **Curva de Aprendizaje:** Puede haber resistencia al cambio por parte del personal, especialmente si no están familiarizados con el uso de tecnologías digitales.
Oportunidades	**Amenazas**
Expansión a Nuevos Mercados: Posibilidad de comercializar el software en otros restaurantes, franquicias y cadenas gastronómicas a nivel regional o nacional. **Crecimiento del Turismo en San Andrés:** El aumento del turismo genera mayor demanda de servicios eficientes, lo que incrementa la necesidad de soluciones tecnológicas. **Alianzas Estratégicas:** Oportunidad de establecer acuerdos con distribuidores de software, consultoras tecnológicas y asociaciones del sector gastronómico. **Tendencia hacia la Digitalización:** El interés creciente en la transformación digital en el sector de la restauración impulsa la adopción de soluciones tecnológicas.	**Competencia en el Mercado:** La aparición de nuevos competidores o el desarrollo de soluciones similares podría afectar la cuota de mercado de Morgan Chicken. **Cambios en la Regulación:** Modificaciones en las normativas fiscales o de seguridad de datos podrían requerir adaptaciones en el software. **Vulnerabilidades de Seguridad:** Riesgos relacionados con la ciberseguridad que podrían afectar la integridad de los datos si no se gestionan adecuadamente. **Dependencia de Licenciatarios:** Los ingresos por regalías dependen del éxito de los licenciatarios en la implementación y uso efectivo del software.

Fuente: Elaboración propia

Este análisis DOFA y las conclusiones permiten identificar áreas de mejora, potenciales oportunidades de crecimiento y estrategias para consolidar el modelo de negocio en el sector gastronómico.

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 Y FACTURACIÓN EN EL RESTAURANTE NIKOS

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 6

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador 6

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 11

2.1. Potencial innovador 12

2.2. Escalabilidad de la tecnología 12

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 14

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 14

3.2. Análisis cualitativo 15

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 y facturación en el restaurante Nikos 20

4.1.1. Segmento de clientes 1

4.1.2. Propuesta de valor 1

4.1.3. Canales 2

4.1.4. Relación con los clientes 3

4.1.5. Fuentes de ingresos 4

4.1.6. Recursos claves 4
4.1.7. Actividades claves 5
4.1.8. Socios claves 6
4.1.9. Estructura de costos 7
4.1.10. Estrategia comercial 8
5. PLAN DE ACCIÓN 11
5.1. Fase 1: Desarrollo y Preparación del Producto (Meses 1-3) 11
5.2. Fase 2: Lanzamiento Comercial y Captación de Licenciatarios (Meses 4-6) .. 11
5.3. Fase 3: Implementación y Soporte a Licenciatarios (Meses 7-9) 12
5.4. Fase 4: Escalamiento y Expansión del Modelo de Negocio (Meses 10-12) ... 13
6. CONCLUSIONES 1
6.1. Análisis DOFA 2
7. BIBLIOGRAFÍA 3

Listado de imágenes

Imagen 1. Descripción de la tecnología 6
Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología 11
Imagen 3. Business Canvas - Automatización para toma de pedidos en Restaurante Nikos 1

Listado de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia 14
Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia 15
Tabla 3. Criterios de evaluación 19
Tabla 4.Cronograma de actividades 1
Tabla 5. Análisis DOFA 2

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta clave que define como una organización crea, entrega y captura valor en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Permite establecer directrices operativas y proporciona una visión estructurada para generar ingresos, garantizando una experiencia valiosa para el cliente mediante estrategias innovadoras (Weinberger, 2009).

Además de facilitar la planificación empresarial, el modelo de negocio actúa como guía estratégica para lograr sostenibilidad y éxito a largo plazo. Ayuda a identificar necesidades del mercado, definir la propuesta de valor y conectar eficazmente con los clientes, maximizando beneficios para la empresa y sus usuarios.

El presente documento presenta los resultados y elementos clave del modelo de negocio diseñado para la tecnología “SOFTWARE DE AUTOMATIZACIÓN PARA EL PROCESO DE TOMA DE PEDIDOS y FACTURACIÓN EN EL RESTAURANTE NIKOS” En primera instancia, se expone una breve descripción del proyecto tecnológico, su potencial innovador, relevancia y oportunidades para su desarrollo y comercialización, así como un análisis de la capacidad de escalabilidad o expansión de la tecnología, identificando oportunidades para su aplicación en diferentes sectores o mercados.

Por otro parte, se exploran los mecanismos de transferencia como estrategia para comercializar la tecnología, evaluando opciones como licenciamiento, venta directa o alianzas estratégicas, entre otras.

Seguidamente se presenta una propuesta estructurada del modelo de negocio basada en el Business Model Canvas, identificando el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y otros elementos clave para su viabilidad incluyendo la estrategia comercial sugerida, con un plan de acción que establece las fases y actividades necesarias para la implementación del modelo de negocio.

Finalmente, se proporciona un análisis detallado de fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos, junto con sugerencias y recomendaciones estratégicas para maximizar el impacto y sostenibilidad del negocio.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Desarrollo de un software para toma de pedidos y facturación del restaurante Nikos 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.

La Imagen 1 describe las características y ventajas de la tecnología.



Imagen 1. Descripción de la tecnología

Fuente: Elaboración propia

La personalización del software para un restaurante en una ubicación turística como San Andrés ofrece un valor diferencial en términos de eficiencia operativa, experiencia del cliente y gestión administrativa.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La coherencia de la tecnología para la recepción y entrega de pedidos y control de facturación en el restaurante Nikos en San Andrés está directamente relacionada con su capacidad para resolver desafíos operativos clave y mejorar la experiencia del cliente. Esta tecnología responde a la necesidad de agilizar los procesos internos, reducir errores en la gestión de pedidos y optimizar el control financiero del negocio, aspectos fundamentales para un restaurante que opera en un entorno turístico dinámico donde la eficiencia y la rapidez son factores críticos.

Desde una perspectiva operativa, el software está diseñado para automatizar tareas repetitivas como la toma de pedidos, el seguimiento de entregas y la emisión de facturas, lo que reduce la carga de trabajo del personal y minimiza el margen de error humano. Esta automatización no solo mejora la precisión en el registro de pedidos y pagos, sino que también permite una mejor gestión del inventario y del flujo de caja, garantizando que el restaurante tenga un control más riguroso sobre sus operaciones diarias. Además, la integración de un módulo de facturación electrónica es coherente con las normativas fiscales actuales, facilitando el cumplimiento de las obligaciones legales.

En cuanto a la experiencia del cliente, la tecnología permite ofrecer un servicio más ágil y personalizado. Un sistema que gestiona eficientemente los tiempos de espera facilita el seguimiento de pedidos y ofrece diversas opciones de pago mejora significativamente la satisfacción del cliente, un aspecto crucial en un destino turístico como San Andrés, donde los visitantes valoran la rapidez y la calidad del servicio. En este sentido, el software no solo cubre una necesidad operativa, sino que también se alinea con la estrategia de crecimiento del restaurante, contribuyendo a su diferenciación en un mercado competitivo.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La pertinencia de esta tecnología en el contexto de innovación y competitividad para el restaurante Nikos en San Andrés radica en su capacidad para transformar procesos tradicionales en operaciones más ágiles, eficientes y adaptadas a las demandas del mercado actual. En un entorno donde la digitalización del sector gastronómico es cada vez más relevante, contar con

un software que gestione de forma integral la recepción y entrega de pedidos, así como el control de facturación, posiciona a Nikos como un negocio moderno que responde de manera proactiva a los cambios en las expectativas de los clientes, quienes buscan servicios rápidos, personalizados y sin errores.

Desde la perspectiva de la innovación, este tipo de tecnología no solo optimiza los procesos internos, sino que también introduce mejoras en la toma de decisiones estratégicas. Un software que permita analizar datos de ventas, identificar patrones de consumo y gestionar el inventario en tiempo real aporta un valor añadido al restaurante, ya que facilita la anticipación de la demanda, la creación de ofertas personalizadas y la optimización de los recursos. Además, la integración de funcionalidades como pagos electrónicos, pedidos en línea o incluso kioscos digitales para autoservicio puede marcar una diferencia significativa frente a la competencia local, especialmente en una zona turística donde la eficiencia en la atención al cliente es clave.

En términos de competitividad, la implementación de esta tecnología permite a Nikos adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado, mejorando su capacidad para competir con otros restaurantes que aún dependen de sistemas manuales o menos integrados. Además, en un destino turístico como San Andrés, donde el volumen de clientes puede variar estacionalmente, disponer de un sistema flexible y escalable ofrece la posibilidad de gestionar picos de demanda sin comprometer la calidad del servicio. En definitiva, la tecnología no solo es pertinente para optimizar operaciones, sino que se convierte en un activo estratégico para diferenciarse, fidelizar clientes y sostener el crecimiento del negocio a largo plazo.

1.3. Ventajas de la solución

1. **Mejora en la Eficiencia Operativa:**

- Automatiza la recepción y entrega de pedidos, reduciendo tiempos de espera y errores en la comunicación entre el personal de sala y cocina.
- Optimiza la gestión del inventario en tiempo real, lo que permite un mejor control de insumos y reducción de desperdicios.

2. **Control Financiero Preciso:**

- Facilita el control de facturación, generando reportes automáticos de ventas, ingresos y gastos.
- Mejora la gestión del flujo de caja con seguimiento detallado de transacciones diarias y control de pagos electrónicos.

3. **Reducción de Errores Humanos:**
- Minimiza errores en la toma de pedidos y facturación al eliminar procesos manuales.
- Asegura mayor precisión en los cálculos de cuentas y en la generación de facturas electrónicas.
4. **Mejora de la Experiencia del Cliente:**
- Agiliza el proceso de atención, reduciendo tiempos de espera y aumentando la satisfacción del cliente.
- Permite la personalización de pedidos y facilita opciones de autoservicio o pedidos en línea, ideal para turistas que buscan rapidez.
5. **Toma de Decisiones Basada en Datos:**
- Proporciona análisis de ventas e informes detallados que ayudan a identificar patrones de consumo y mejorar la oferta del menú.
- Permite evaluar el desempeño del personal y la eficiencia de los procesos internos mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs).
6. **Cumplimiento de Normativas Fiscales:**
- Facilita la generación de facturas electrónicas de acuerdo con las regulaciones tributarias vigentes en Colombia.
- Asegura la correcta gestión de impuestos y reportes contables de forma automatizada.
7. **Escalabilidad y Adaptabilidad:**
- Se adapta al crecimiento del restaurante, permitiendo integrar nuevas funcionalidades según las necesidades futuras (como delivery o programas de fidelización).
- Compatible con diferentes dispositivos (PC, tablets, móviles), lo que facilita su uso en distintos entornos del restaurante.
8. **Mejor Gestión de Recursos Humanos:**
- Ayuda en la gestión de turnos y horarios del personal, optimizando la asignación de tareas y la productividad del equipo.
- Facilita el seguimiento de comisiones o propinas de forma transparente para el personal.
9. **Seguridad de la Información:**
- Protege los datos de ventas, clientes e inventario mediante sistemas de seguridad robustos y copias de respaldo automáticas.
- Permite establecer diferentes niveles de acceso para proteger información sensible.
10. **Ventaja Competitiva en el Mercado Local:**

- Diferencia a Nikos de otros restaurantes en San Andrés al ofrecer un servicio más moderno, ágil y eficiente.
- Mejora la reputación del negocio al brindar una experiencia tecnológica que responde a las expectativas de turistas y locales.

Esta solución tecnológica no solo optimiza las operaciones diarias de Nikos, sino que también se convierte en un activo estratégico para impulsar el crecimiento, la rentabilidad y la competitividad del restaurante en el mercado turístico de San Andrés.

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.

En la Imagen 2 se presenta un esquema del análisis del potencial innovador de la tecnología de cara a la transferencia, así como la escalabilidad y oportunidad de comercialización. Cada uno de estos aspectos se detalla en el siguiente apartado.

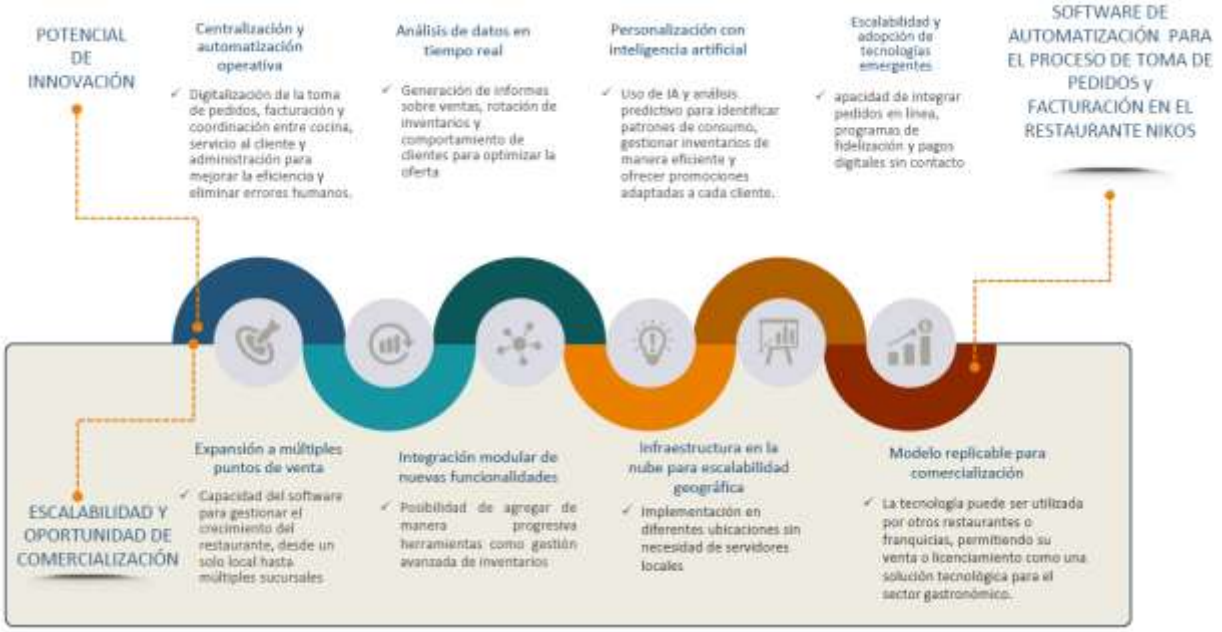


Imagen 2. Escalabilidad de la Tecnología

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el potencial innovador y de escalabilidad que tiene la tecnología:

2.1. Potencial innovador

El potencial innovador de la tecnología para la recepción y entrega de pedidos y control de facturación en el restaurante Nikos radica en su capacidad para transformar procesos tradicionales en operaciones digitales más eficientes y automatizadas. A diferencia de los métodos convencionales de gestión, esta solución permite centralizar todas las operaciones del restaurante en una sola plataforma, facilitando la coordinación entre cocina, servicio al cliente y administración. Esta integración no solo mejora la agilidad operativa, sino que también elimina errores humanos, optimiza los tiempos de respuesta y asegura un control más preciso de cada etapa del proceso, desde la toma del pedido hasta la facturación final.

Otro aspecto clave del potencial innovador es la capacidad de la tecnología para generar y analizar datos en tiempo real. La recolección de información sobre ventas, comportamiento de los clientes, rotación de inventarios y desempeño del personal permite a Nikos tomar decisiones basadas en datos para optimizar su oferta de productos, ajustar precios estratégicamente y anticiparse a la demanda estacional, muy relevante en un entorno turístico como San Andrés. Además, al integrar herramientas de inteligencia artificial o análisis predictivo, la plataforma puede identificar patrones de consumo que ayudan a personalizar promociones, gestionar eficientemente el inventario y mejorar la planificación operativa.

Por último, el potencial innovador se refleja en la capacidad de la tecnología para adaptarse y escalar según las necesidades futuras del restaurante. La posibilidad de integrar nuevas funcionalidades, como sistemas de pedidos en línea, programas de fidelización de clientes o aplicaciones móviles para autoservicio, permite que el software evolucione junto con el crecimiento del negocio. Además, la incorporación de tecnologías emergentes, como la automatización de procesos con IA o el uso de pagos digitales sin contacto, no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también posiciona a Nikos como un referente en la transformación digital del sector gastronómico local, marcando una clara ventaja competitiva frente a otros restaurantes de la región.

2.2. Escalabilidad de la tecnología

El potencial de escalabilidad de la tecnología para la recepción y entrega de pedidos y control de facturación en el restaurante Nikos es uno de sus principales atributos, ya que está diseñada para adaptarse al crecimiento del negocio sin necesidad de realizar cambios estructurales significativos. Inicialmente, puede implementarse para cubrir las operaciones básicas del

restaurante, como la gestión de pedidos en el local y el control de facturación. Sin embargo, a medida que el restaurante expanda su volumen de ventas, aumente su número de mesas o incluso abra nuevas sucursales, el software puede escalar fácilmente para gestionar múltiples puntos de venta, integrar diferentes áreas operativas y soportar un mayor número de transacciones sin afectar su rendimiento.

Otro aspecto clave de su escalabilidad es la posibilidad de agregar nuevas funcionalidades de forma modular. Esto significa que Nikos puede empezar con una versión básica del sistema y, a medida que surjan nuevas necesidades, integrar características adicionales como gestión avanzada de inventarios, programas de fidelización de clientes, plataformas de pedidos en línea o incluso sistemas de delivery integrados. Esta flexibilidad permite que el restaurante se mantenga competitivo y responda rápidamente a las tendencias del mercado sin tener que invertir en el desarrollo de un nuevo software cada vez que quiera innovar o expandir su oferta.

Además, la tecnología está diseñada para ser compatible con infraestructuras en la nube, lo que facilita su implementación en diferentes ubicaciones geográficas sin la necesidad de costosos servidores locales. Esto no solo reduce los costos de mantenimiento, sino que también permite a Nikos gestionar de forma centralizada todas sus operaciones si decide expandirse a otros puntos de San Andrés o incluso a otras ciudades. En este sentido, la escalabilidad no solo se refiere al crecimiento interno del restaurante, sino también a su capacidad para replicar el modelo de negocio en diferentes entornos, garantizando un control eficiente y uniforme de la operación en cada nuevo mercado.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el caso de la tecnología propuesta por el restaurante Nikos 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

En la Tabla 1 se relacionan los potenciales mecanismos para transferir la tecnología "Software de automatización para el proceso de toma de pedidos y facturación en el Restaurante Nikos" y una breve descripción de cada uno.

Tabla 1. Mecanismos de Transferencia

Mecanismos de Transferencia	Descripción
Licenciamiento	▪ El licenciamiento es un modelo en el que Nikos otorga a terceros (otros restaurantes, franquicias o negocios del sector gastronómico) el derecho de uso del software bajo ciertas condiciones legales y comerciales. ▪ En este caso, se podría ofrecer un licenciamiento exclusivo o no exclusivo, acompañado de un pago inicial por la licencia y regalías periódicas basadas en el volumen de ventas o uso del sistema.
Franquicia	▪ El modelo de franquicia tecnológica va más allá de la simple venta de software, ya que implica la comercialización de un modelo de negocio completo que incluye el software, procesos operativos, soporte técnico, y formación para el uso del sistema. ▪ En este caso, Nikos podría ofrecer la franquicia de su plataforma de pedidos y facturación, especialmente a restaurantes o cadenas que quieran replicar el éxito del modelo en otras ubicaciones.
Venta Directa de la Tecnología	▪ La venta directa consiste en comercializar el software como un producto final, donde el cliente realiza un pago único para obtener el derecho de uso indefinido de la plataforma.

	▪ En este modelo, Nikos entregaría la página web multifuncional a un restaurante o negocio sin la necesidad de mantener una relación comercial continua, salvo acuerdos específicos de soporte o actualizaciones.
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	▪ Las alianzas estratégicas implican la colaboración con otras empresas o socios comerciales para expandir la adopción del software. ▪ Estas alianzas pueden establecerse con distribuidores de tecnología, consultoras especializadas, proveedores de soluciones para restaurantes o incluso empresas de tecnología que complementen la oferta de Nikos.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis cualitativo

En la Tabla 2 se presenta un análisis cualitativo de los mecanismos priorizados par esta tecnología, que permitirán comparar ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 2. Análisis cualitativo de los mecanismos de transferencia

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Licenciamiento	▪ **Ingresos recurrentes:** Permite generar ingresos constantes a través de regalías periódicas basadas en el uso del software o el volumen de ventas ▪ **Control sobre la propiedad intelectual:** Nikos mantiene la titularidad del software, lo que permite actualizar, mejorar y proteger la	▪ **Gestión administrativa compleja:** Requiere la redacción de contratos detallados y la gestión de acuerdos legales para proteger los intereses de Nikos. ▪ **Necesidad de soporte técnico continuo:** Es necesario mantener un equipo de soporte para resolver incidencias y garantizar la correcta operación del software.

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
	tecnología sin restricciones. ▪ **Escalabilidad:** Facilita la expansión a nuevos mercados sin necesidad de gestionar directamente cada operación, ya que los licenciatarios adaptan el software a sus necesidades. ▪ **Flexibilidad contractual:** Se pueden ofrecer licencias exclusivas o no exclusivas, adaptando el modelo a diferentes tipos de clientes o regiones.	▪ **Dependencia del rendimiento de los licenciatarios:** Los ingresos por regalías dependen del éxito de los licenciatarios en la adopción y uso del software.
Franquicia	▪ **Rápida expansión:** Facilita el crecimiento en diferentes regiones mediante franquiciados que replican el modelo de negocio de Nikos. ▪ **Ingresos por franquicia y regalías:** Genera ingresos tanto por la venta de la franquicia como por pagos continuos de regalías. ▪ **Control de estándares:** Permite mantener la calidad del servicio y la tecnología mediante manuales de operación y procesos estandarizados.	▪ **Alta complejidad operativa:** Requiere la creación de manuales, programas de capacitación y sistemas de control de calidad para los franquiciados. ▪ **Altos costos iniciales:** La estructuración de un modelo de franquicia implica inversiones en consultoría legal, marketing y soporte operativo. ▪ **Gestión de relaciones con franquiciados:** Puede haber desafíos para mantener la coherencia en la implementación del software y los estándares de marca.

Mecanismos de Transferencia	Ventajas	Desventajas
Venta Directa de la Tecnología	▪ **Ingresos inmediatos:** Genera pagos únicos por la venta del software, lo que permite obtener capital rápidamente. ▪ **Simplicidad en la gestión:** No requiere contratos de largo plazo ni gestión continua de la relación con el cliente una vez realizada la venta. ▪ **Sin responsabilidad a largo plazo:** Los clientes asumen la gestión del software, reduciendo la necesidad de soporte técnico continuo.	▪ **Falta de ingresos recurrentes:** Los ingresos se limitan a la venta inicial, lo que impide un flujo de caja sostenible a largo plazo. ▪ **Pérdida de control sobre la tecnología:** Al vender el software, Nikos pierde la posibilidad de influir en su uso o en futuras actualizaciones. ▪ **Dependencia de nuevas ventas:** Se requiere un esfuerzo constante de ventas para mantener el flujo de ingresos.
Alianzas Estratégicas	▪ **Acceso a nuevos mercados:** Permite llegar rápidamente a clientes potenciales a través de socios comerciales establecidos. ▪ **Credibilidad en el mercado:** Asociarse con marcas reconocidas puede aumentar la confianza de los clientes en la tecnología de Nikos. ▪ **Reducción de costos de marketing:** Los socios estratégicos ayudan a comercializar el software, reduciendo los gastos en publicidad y ventas directas.	▪ **Dependencia de los socios:** El éxito del software puede depender del compromiso y la eficacia de los socios comerciales. ▪ **Menor control sobre la estrategia comercial:** Las decisiones estratégicas pueden verse influenciadas por las prioridades de los socios. ▪ **Posibles conflictos de interés:** Puede haber desacuerdos sobre la distribución de ingresos o el enfoque comercial.

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar las ventajas y desventajas de cada mecanismo, el licenciamiento de software con regalías se destaca como la mejor opción para Nikos debido a su:

- **Capacidad de generar ingresos recurrentes** sin depender exclusivamente de nuevas ventas.
- **Flexibilidad para adaptarse a diferentes clientes y mercados**, tanto a nivel local como internacional.
- **Mantenimiento del control sobre la propiedad intelectual**, lo que permite mejorar continuamente la plataforma.
- **Facilidad de escalabilidad** en comparación con la complejidad de una franquicia o la dependencia de alianzas estratégicas.

En conclusión, el licenciamiento ofrece el equilibrio perfecto entre rentabilidad, control y sostenibilidad, permitiendo a Nikos expandir su tecnología de manera eficiente mientras mantiene el control estratégico de su crecimiento.

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación

Para seleccionar el mecanismo óptimo, se pueden ponderar algunos criterios clave (ver Tabla 3) (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 3. 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	5 (Mantiene el control sobre la tecnología)	5 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a nuevos mercados)	3 (Relativamente bajo)	**18**
Franquicia	4 (Control parcial)	4 (Permite ingresos constantes y escalables)	4 (Puede expandirse rápidamente)	2 (Altos complejidad	**14**
Venta Directa de la Tecnología	2(Se pierde)	2(Limita ingresos recurrentes)	3(No escalable)	4 (Menor riesgo)	**11**
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	3 (Control parcial)	3 (Los ingresos dependen de la alianza)	4 (La expansión depende de la alianza)	3 (Gestión compleja por la administración de diferentes actores)	**13**

Fuente: Elaboración propia

3.4. Recomendación: Licenciamiento

El análisis cuantitativo respalda al licenciamiento de software como la mejor opción para la comercialización de la página web multifuncional de Nikos. Este modelo ofrece el mayor control sobre la propiedad intelectual, la capacidad de generar ingresos sostenibles a través de regalías, y una estructura flexible y escalable para adaptarse a diferentes mercados. Aunque requiere un esfuerzo continuo en soporte y gestión contractual, estos desafíos se compensan con la estabilidad financiera y el crecimiento a largo plazo que proporciona este enfoque.

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 software de automatización para el proceso de toma de pedidos y facturación en el restaurante Nikos

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.

En la Imagen 3 se presenta el lienzo del modelo de negocio para mayor ilustración.



Imagen 3. Business Canvas - Automatización para toma de pedidos en Restaurante Nikos

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes para la tecnología de software de pedidos y facturación de Nikos, comercializada a través de un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, está compuesto principalmente por restaurantes y negocios del sector gastronómico que buscan optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia del cliente. Este grupo incluye desde pequeños restaurantes locales hasta cadenas de comida rápida y franquicias que necesitan soluciones eficientes para la gestión de pedidos, control de inventario y facturación electrónica. La necesidad de estos clientes se centra en automatizar procesos, reducir errores operativos y mejorar la velocidad del servicio, lo cual es crucial en entornos de alta demanda.

Además, el software también es relevante para cafeterías, bares, food trucks y establecimientos de comida a domicilio, que requieren sistemas flexibles para gestionar pedidos tanto en el local como en línea. Estos negocios valoran la capacidad de contar con una plataforma intuitiva que facilite la integración con pasarelas de pago, plataformas de delivery y programas de fidelización de clientes. El modelo de licenciamiento exclusivo es especialmente atractivo para aquellos que desean una solución personalizada y la posibilidad de obtener soporte continuo, sin tener que preocuparse por el desarrollo y mantenimiento del software.

Por otro lado, existe un segmento potencial en franquicias y grupos empresariales del sector de la hospitalidad, como hoteles y resorts que ofrecen servicios de alimentos y bebidas. Estos clientes buscan herramientas que permitan la gestión centralizada de múltiples puntos de venta, con reportes financieros en tiempo real y control de operaciones desde una sola plataforma. El hecho de que el modelo de licenciamiento incluya actualizaciones continuas y soporte técnico especializado agrega valor para este tipo de clientes, quienes buscan no solo una herramienta tecnológica, sino un aliado estratégico para el crecimiento y la eficiencia operativa.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la tecnología de software para pedidos y facturación de Nikos, comercializada a través de un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se centra en ofrecer una solución integral que optimiza la gestión operativa de restaurantes y negocios del sector gastronómico. Esta plataforma permite automatizar procesos clave como la recepción de pedidos, el control de inventario, la gestión de pagos y la facturación electrónica, lo que reduce errores operativos, mejora la eficiencia del personal y agiliza el servicio al cliente. Al centralizar

todas estas funciones en un solo sistema, el software no solo simplifica la operación diaria, sino que también contribuye a una mejor toma de decisiones basada en datos en tiempo real.

Otro aspecto fundamental de la propuesta de valor es su flexibilidad y adaptabilidad. La plataforma está diseñada para adaptarse a diferentes tipos de negocios, desde pequeños restaurantes y cafeterías hasta franquicias y cadenas con múltiples puntos de venta. Gracias a su arquitectura modular, los licenciatarios pueden personalizar el software según sus necesidades específicas, añadiendo funcionalidades como integración con aplicaciones de delivery, programas de fidelización o reportes analíticos avanzados. Además, el modelo de licenciamiento exclusivo garantiza a los clientes un soporte técnico especializado, actualizaciones continuas y mejoras en la plataforma sin costos adicionales, lo que asegura que siempre estarán a la vanguardia en tecnología gastronómica.

Por último, el modelo de licenciamiento exclusivo con regalías ofrece a los clientes una relación a largo plazo basada en el crecimiento conjunto. A diferencia de las soluciones de pago único, este enfoque permite a Nikos mantener un compromiso constante con la mejora del producto y el éxito de sus clientes, ya que los ingresos por regalías están directamente relacionados con el rendimiento del negocio del licenciatario. Esto crea un incentivo mutuo para optimizar la plataforma, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la rentabilidad de ambos. En resumen, la propuesta de valor combina tecnología de vanguardia, soporte continuo y una alianza estratégica que impulsa el crecimiento sostenible del negocio.

4.1.3. Canales

Los canales de comercialización para la tecnología de software de pedidos y facturación de Nikos, bajo el modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, están diseñados para maximizar el alcance y la captación de clientes en el sector gastronómico. El principal canal es el marketing digital, que incluye estrategias de SEO, publicidad en redes sociales (como LinkedIn, Facebook e Instagram), Google Ads y email marketing dirigido a restaurantes, franquicias y negocios del sector. Además, la creación de contenido de valor, como blogs, webinars y casos de éxito, ayuda a generar confianza y visibilidad, posicionando el software como una solución innovadora y eficiente para la gestión de pedidos y facturación.

Otro canal fundamental es la venta directa, a través de un equipo comercial especializado en soluciones tecnológicas para el sector gastronómico. Este equipo se encarga de la prospección de clientes, la realización de demos personalizadas del software, y la negociación de contratos de licenciamiento exclusivo. Las reuniones presenciales o virtuales permiten construir relaciones

comerciales sólidas, donde se puede explicar en detalle el funcionamiento del software y los beneficios del modelo de regalías. Además, se pueden establecer programas de referidos, incentivando a clientes actuales o socios estratégicos a recomendar la solución a otros negocios.

Finalmente, la participación en ferias del sector gastronómico, eventos de tecnología y conferencias especializadas representa un canal clave para generar visibilidad y establecer contactos estratégicos. Estos eventos permiten interactuar directamente con tomadores de decisiones, obtener feedback en tiempo real y crear alianzas con otros actores del ecosistema tecnológico y gastronómico. Asimismo, se pueden establecer alianzas estratégicas con consultoras tecnológicas o distribuidores de software, que actúan como intermediarios para expandir la presencia del software en nuevos mercados. En conjunto, estos canales aseguran una cobertura integral para atraer, fidelizar y expandir la base de clientes de Nikos.

4.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes para la tecnología de software de pedidos y facturación de Nikos, comercializada a través de un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se basa en la construcción de alianzas estratégicas a largo plazo. Dado que el éxito del modelo de negocio está vinculado al rendimiento de los licenciatarios, se establece una relación de colaboración continua, en la que Nikos no solo actúa como proveedor de software, sino como un socio tecnológico comprometido con el crecimiento del negocio del cliente. Esto implica un acompañamiento constante, asesoramiento en la optimización de procesos y soporte técnico especializado para garantizar que la plataforma funcione de manera eficiente en todo momento.

Además, se promueve una relación proactiva y personalizada, donde se brinda soporte técnico 24/7, capacitaciones continuas y actualizaciones regulares del software. La atención al cliente no se limita a resolver incidencias, sino que se orienta a la prevención de problemas y la mejora constante del uso de la plataforma. Se implementan canales de comunicación directa, como chats en tiempo real, líneas de soporte dedicadas y reuniones periódicas para evaluar el rendimiento del software, identificar oportunidades de mejora y ajustar la solución a las necesidades específicas de cada cliente.

Por último, la relación con los clientes se refuerza mediante un enfoque de co-creación de valor. Nikos fomenta la participación activa de los licenciatarios en el desarrollo y mejora de la plataforma, recopilando su feedback para implementar nuevas funcionalidades que se alineen con sus requerimientos. Esta interacción constante no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también contribuye a la fidelización, ya que los licenciatarios se sienten parte del proceso de

evolución del producto. En conjunto, estas relaciones basadas en la confianza, el soporte continuo y la creación de valor compartido son fundamentales para el éxito del modelo de licenciamiento exclusivo con regalías.

4.1.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos para la tecnología de software de pedidos y facturación de Nikos, comercializada a través de un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se centran en el cobro de regalías periódicas. Estas regalías pueden calcularse en función de diferentes criterios, como el volumen de ventas procesadas a través del software, el número de transacciones realizadas, o un porcentaje fijo de los ingresos generados por el cliente usando la plataforma. Este enfoque permite generar un flujo de ingresos recurrente y sostenible en el tiempo, ya que está directamente vinculado al crecimiento del negocio del licenciatario, creando un incentivo mutuo para mejorar la eficiencia del software y el rendimiento del cliente.

Además de las regalías, se pueden obtener ingresos a través de pagos iniciales por la obtención de la licencia exclusiva. Este pago único representa el costo de acceso a la tecnología, cubriendo aspectos como la personalización inicial del software, la configuración del sistema y la capacitación del personal del cliente. Dependiendo del acuerdo, este pago puede variar en función del tamaño del negocio, el alcance geográfico de la licencia o el nivel de personalización requerido. Esta combinación de ingresos iniciales y recurrentes permite equilibrar la rentabilidad del modelo, asegurando un retorno de inversión desde las primeras etapas de la relación comercial.

Por último, se pueden generar ingresos complementarios a través de la oferta de servicios adicionales. Esto incluye la venta de módulos premium o funcionalidades avanzadas, como análisis de datos personalizados, integraciones con plataformas de delivery, o herramientas de marketing automatizado. También se pueden ofrecer paquetes de soporte técnico avanzado, actualizaciones prioritarias, consultorías especializadas para la optimización de procesos, y programas de formación continua para el personal del cliente. Estas fuentes de ingresos adicionales no solo diversifican la rentabilidad del modelo, sino que también permiten mantener una relación cercana y de alto valor con los licenciatarios.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos clave para la tecnología de software de pedidos y facturación de Nikos, comercializada a través de un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, están centrados en la infraestructura tecnológica que sustenta la plataforma. Esto incluye el desarrollo y

mantenimiento del software, donde es fundamental contar con un equipo de desarrolladores, ingenieros de software, diseñadores UX/UI y especialistas en seguridad informática. Estos profesionales garantizan que la plataforma sea robusta, escalable y segura, permitiendo actualizaciones constantes, integración con otras herramientas (como pasarelas de pago o sistemas de delivery) y la mejora continua de funcionalidades para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Otro recurso clave es el capital humano especializado en áreas estratégicas como soporte técnico, atención al cliente, ventas y marketing digital. El equipo de soporte técnico juega un papel crucial al garantizar que los licenciatarios reciban asistencia oportuna y eficaz, lo que contribuye a la fidelización y satisfacción del cliente. Asimismo, el equipo de ventas y marketing es esencial para la captación de nuevos licenciatarios, la creación de campañas de marketing efectivas y la gestión de relaciones comerciales a largo plazo. La combinación de estos talentos permite no solo mantener el software en funcionamiento, sino también expandir su alcance en el mercado.

Finalmente, los activos intangibles son fundamentales para el éxito del modelo de negocio. Esto incluye la propiedad intelectual del software, que debe estar debidamente protegida mediante registros de derechos de autor y patentes si aplica, así como la marca Nikos, que aporta credibilidad y confianza en el mercado. Además, las alianzas estratégicas con socios tecnológicos, consultoras o distribuidores de software actúan como recursos clave para ampliar la presencia de la plataforma en diferentes regiones. La gestión de estos recursos intangibles, junto con una sólida infraestructura tecnológica y un equipo humano comprometido, asegura la sostenibilidad y el crecimiento del modelo de licenciamiento exclusivo con regalías.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades clave para la tecnología de software de pedidos y facturación de Nikos, comercializada a través de un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, comienzan con el desarrollo y mantenimiento continuo del software. Esto implica no solo la creación de nuevas funcionalidades, sino también la actualización regular del sistema, la mejora de la experiencia del usuario (UX/UI) y la implementación de medidas de ciberseguridad para proteger los datos de los clientes y las transacciones. Además, se realizan pruebas constantes de rendimiento y calidad (QA) para garantizar que la plataforma sea estable, eficiente y capaz de adaptarse a los cambios del mercado y las necesidades específicas de cada licenciatario.

Otra actividad fundamental es la gestión comercial y de relaciones con los licenciatarios, que abarca desde la captación de nuevos clientes hasta la negociación de contratos de licenciamiento exclusivo. Esto incluye la elaboración de propuestas comerciales, la realización de demos personalizadas del software y la participación en ferias tecnológicas o eventos del sector gastronómico para aumentar la visibilidad de la solución. Además, mantener una relación cercana con los clientes es crucial para garantizar su satisfacción y fidelización, lo que se traduce en un flujo de ingresos sostenido a través de las regalías. Esto se logra mediante un soporte técnico proactivo, capacitaciones continuas y el seguimiento del rendimiento del software en cada negocio.

Por último, la gestión de la propiedad intelectual y la optimización del modelo de negocio son actividades estratégicas clave. Esto incluye la protección legal del software mediante registros de derechos de autor, la vigilancia de posibles infracciones y la gestión de contratos de licenciamiento que aseguren la protección de los intereses de Nikos. Asimismo, es importante realizar análisis periódicos de datos e indicadores de rendimiento (KPIs) para evaluar el impacto del software en los negocios de los licenciatarios y ajustar la estrategia comercial según sea necesario. Estas actividades permiten no solo mantener el software competitivo, sino también identificar oportunidades de crecimiento y expansión en nuevos mercados.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave para la tecnología de software de pedidos y facturación de Nikos, comercializada a través de un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, comienzan con los proveedores tecnológicos estratégicos. Esto incluye empresas que ofrecen infraestructura en la nube, servicios de hosting seguros, proveedores de pasarelas de pago para integrar opciones de cobro electrónico, y plataformas de análisis de datos que permiten optimizar el rendimiento del software. Estos aliados son fundamentales para garantizar la estabilidad, escalabilidad y seguridad de la plataforma, asegurando que pueda funcionar sin interrupciones y adaptarse a diferentes volúmenes de demanda según crezca la base de licenciatarios.

Otro grupo importante de socios clave son las alianzas comerciales y de distribución, como consultoras en transformación digital, empresas de software para el sector gastronómico, y distribuidores de soluciones tecnológicas que pueden ayudar a comercializar la plataforma en nuevos mercados. Estos socios permiten ampliar la presencia del software más allá de San Andrés, facilitando la expansión regional o incluso internacional sin que Nikos tenga que asumir toda la carga de ventas directa. Además, colaboraciones con asociaciones de restaurantes o

redes de franquicias permiten acceder a clientes potenciales de manera más efectiva, aprovechando las relaciones ya establecidas en el sector.

Finalmente, es crucial establecer relaciones con socios estratégicos para el soporte y la innovación continua, como universidades, centros de investigación tecnológica, o startups especializadas en desarrollo de software. Estos aliados pueden aportar nuevas ideas, apoyar en el desarrollo de funcionalidades innovadoras, o incluso facilitar la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial para la personalización de pedidos o la automatización de procesos de facturación. Además, contar con asesores legales especializados en propiedad intelectual y licenciamiento de software es fundamental para proteger los derechos de Nikos y garantizar la correcta gestión de los contratos de regalías.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos para la tecnología de software de pedidos y facturación de Nikos, comercializada a través de un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se centra en los costos de desarrollo y mantenimiento del software. Esto incluye los salarios del equipo de desarrolladores de software, diseñadores UX/UI, ingenieros de sistemas y especialistas en ciberseguridad, que son responsables de crear y actualizar la plataforma. También se deben considerar los costos asociados a la infraestructura tecnológica, como el alojamiento en la nube, servidores, bases de datos, servicios de almacenamiento y herramientas de análisis de datos para garantizar el rendimiento, la escalabilidad y la seguridad del sistema.

Otro componente importante de la estructura de costos son los gastos operativos y de comercialización, necesarios para la captación de nuevos licenciatarios y el crecimiento del negocio. Esto incluye la inversión en estrategias de marketing digital, publicidad en redes sociales, participación en ferias tecnológicas, eventos del sector gastronómico y el mantenimiento de una fuerza comercial dedicada a la prospección de clientes. Además, es necesario destinar recursos al soporte técnico y la atención al cliente, incluyendo la capacitación del personal para brindar un servicio de alta calidad y garantizar la satisfacción de los licenciatarios, lo cual es fundamental para mantener un flujo constante de ingresos por regalías.

Por último, la estructura de costos contempla los gastos relacionados con la protección de la propiedad intelectual y la gestión legal del modelo de licenciamiento. Esto incluye el registro de derechos de autor, contratos de licenciamiento, consultoría legal para la gestión de acuerdos comerciales y la protección de datos. Además, es importante considerar los costos de investigación y desarrollo (I+D) para la mejora continua del software, la implementación de

nuevas funcionalidades y la adaptación a las tendencias tecnológicas del mercado. En conjunto, estos costos aseguran la sostenibilidad y la competitividad de la tecnología en el tiempo, permitiendo a Nikos mantener su ventaja en el mercado.

4.1.10. Estrategia comercial

La estrategia comercial de la tecnología de pedidos y facturación de Nikos se estructura en torno a los 4 pilares del marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Esta combinación permitirá no solo captar nuevos clientes, sino también consolidar la presencia de la marca en el sector gastronómico y garantizar un crecimiento sostenible a través del modelo de licenciamiento exclusivo con regalías.

1. Producto

El producto es un software de gestión integral de pedidos y facturación diseñado para optimizar la operación de restaurantes, cafeterías, food trucks y franquicias gastronómicas. Su propuesta de valor se centra en la automatización de procesos, la reducción de errores operativos y la mejora en la eficiencia del servicio al cliente. El software ofrece funcionalidades clave como:

- Gestión de pedidos en tiempo real (para salón, para llevar y a domicilio).
- Control de inventario automatizado y seguimiento de existencias.
- Facturación electrónica integrada con normativas fiscales locales.
- Análisis de datos e informes de ventas para la toma de decisiones estratégicas.
- Personalización de la interfaz para adaptarse a las necesidades de cada negocio.

Además, el producto se distingue por su escalabilidad, permitiendo agregar módulos adicionales según el crecimiento del negocio, como integraciones con aplicaciones de delivery, programas de fidelización o funciones avanzadas de marketing digital.

2. Precio

La estrategia de precio está basada en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, que combina un pago inicial por la adquisición de la licencia y un esquema de regalías periódicas calculadas en función del uso del software o de los ingresos generados por el negocio. Esto permite generar un flujo de ingresos recurrente y sostenible tanto para Nikos como para el cliente.

El esquema de precios puede estructurarse de la siguiente manera:

- Cuota de activación inicial: Para cubrir los costos de configuración, personalización y capacitación del personal.

- Regalías mensuales o trimestrales: Basadas en un porcentaje de las ventas gestionadas a través del software o una tarifa plana según el volumen de operaciones.
- Planes modulares: Opciones básicas para pequeños negocios y planes premium para grandes cadenas o franquicias con funcionalidades avanzadas.

Esta estructura permite ofrecer flexibilidad de precios según el tamaño y las necesidades del cliente, facilitando la adopción del software tanto en pequeños emprendimientos como en grandes restaurantes.

3. Plaza

La estrategia de distribución (plaza) se centra en canales que permitan alcanzar de manera efectiva a los clientes objetivo, tanto a nivel local en San Andrés como en otras regiones. Los principales canales de distribución incluyen:

- Plataformas digitales: Sitio web oficial de Nikos, redes sociales, y campañas de marketing en Google Ads para llegar a clientes potenciales de forma directa.
- Ventas directas: Un equipo comercial especializado en tecnología para el sector gastronómico se encargará de la prospección de clientes, demostraciones personalizadas y cierre de contratos de licenciamiento.
- Alianzas estratégicas: Colaboración con consultoras en transformación digital, distribuidores de software y asociaciones del sector gastronómico para ampliar el alcance de la solución.
- Eventos y ferias del sector: Participación en exposiciones de tecnología, eventos gastronómicos y congresos de negocios para posicionar el software y generar oportunidades comerciales.

Esta combinación de canales permite llegar a diferentes tipos de clientes, desde pequeños negocios locales hasta grandes franquicias con operaciones en múltiples ubicaciones.

4. Promoción

La estrategia de promoción busca generar visibilidad, confianza y deseo de adopción del software por parte de restaurantes y negocios del sector. Se implementarán diversas acciones de marketing para captar la atención del público objetivo:

- Marketing digital: Campañas en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), publicidad pagada en Google Ads y estrategias de SEO para mejorar el posicionamiento en motores de búsqueda.
- Inbound marketing: Creación de contenido relevante (blogs, videos tutoriales, casos de éxito, webinars) para educar a los clientes potenciales sobre los beneficios de la digitalización en la gestión de restaurantes.
- Email marketing personalizado: Campañas de correo electrónico segmentadas para mantener informados a los prospectos sobre nuevas funcionalidades, promociones y casos de éxito.
- Demostraciones en vivo y pruebas gratuitas: Ofrecer demos personalizadas y períodos de prueba gratuitos para que los clientes experimenten el valor del software antes de adquirir la licencia.
- Testimonios y marketing de referencia: Promover recomendaciones de clientes satisfechos para generar confianza en nuevos prospectos.

El enfoque promocional se basa en demostrar el impacto positivo del software en la operación diaria de los restaurantes, destacando casos de éxito y mostrando cómo la solución puede mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la experiencia del cliente.

Esta estrategia comercial, enmarcada en los criterios de producto, precio, plaza y promoción, está diseñada para posicionar el software de Nikos como una solución integral y competitiva en el mercado gastronómico. El enfoque en el licenciamiento exclusivo con regalías no solo garantiza ingresos recurrentes para la empresa, sino que también fortalece la relación con los clientes, creando un ecosistema de crecimiento conjunto basado en la innovación y la mejora continua.

5. PLAN DE ACCIÓN

Este plan de acción está estructurado en cuatro fases trimestrales, enfocadas en el desarrollo del producto, su comercialización, la gestión de clientes y la expansión del modelo de negocio. Cada fase incluye objetivos estratégicos, actividades clave, responsables y resultados esperados para garantizar una implementación exitosa.

5.1. Fase 1: Desarrollo y Preparación del Producto (Meses 1-3)

Finalizar el desarrollo del software de pedidos y facturación, establecer la estructura legal del licenciamiento exclusivo y definir la estrategia comercial.

Actividades Clave:

Optimización del Software:

- Finalización del desarrollo de funcionalidades clave: gestión de pedidos, facturación electrónica, control de inventario y generación de reportes.
- Pruebas de calidad (QA) para garantizar la estabilidad, seguridad y usabilidad del sistema.
- Integración con pasarelas de pago y sistemas de delivery si aplica.

Protección de la Propiedad Intelectual:

- Registro legal del software, incluyendo derechos de autor y acuerdos de confidencialidad.
- Redacción de contratos de licenciamiento exclusivo con cláusulas de regalías claras y protecciones legales.

Definición de Estrategia Comercial:

- Establecer la política de precios (pago inicial + regalías periódicas).
- Desarrollo de materiales de marketing: presentaciones comerciales, videos demostrativos, y manuales de usuario.

5.2. Fase 2: Lanzamiento Comercial y Captación de Licenciatarios (Meses 4-6)

Posicionar el software en el mercado y asegurar los primeros contratos de licenciamiento exclusivo.

Actividades Clave:

Estrategia de Marketing Digital y Promoción:

- Lanzamiento de campañas de marketing digital (SEO, SEM, redes sociales) dirigidas a restaurantes y franquicias.
- Publicación de contenido educativo (blogs, webinars, casos de éxito) para generar confianza y visibilidad.

Generación de Leads y Gestión Comercial:

- Identificación de clientes potenciales mediante bases de datos del sector gastronómico.
- Presentación de demos personalizadas del software para mostrar su funcionalidad y beneficios.
- Participación en ferias de tecnología y eventos del sector gastronómico para establecer contactos estratégicos.

Negociación y Cierre de Contratos:

- Establecer acuerdos de licenciamiento exclusivo con condiciones de regalías bien definidas.
- Asegurar la implementación inicial y brindar soporte técnico a los primeros licenciatarios.

5.3. Fase 3: Implementación y Soporte a Licenciatarios (Meses 7-9)

Asegurar una implementación exitosa para los licenciatarios y optimizar el uso del software para maximizar los ingresos por regalías.

Actividades Clave:

On boarding y Capacitación de Licenciatarios:

- Programas de formación personalizados para el uso eficiente del software.
- Implementación de un centro de soporte técnico con recursos de autoayuda, manuales interactivos y soporte en tiempo real.

Soporte Técnico y Mejora Continua:

- Establecer un equipo de soporte técnico para resolver incidencias rápidamente.
- Recopilación de feedback de los licenciatarios para mejorar continuamente el software.

Optimización del Rendimiento del Software:

- Análisis de datos de uso para identificar oportunidades de mejora en la experiencia del usuario.
- Actualizaciones periódicas del sistema con nuevas funcionalidades basadas en las necesidades del mercado.

5.4. Fase 4: Escalamiento y Expansión del Modelo de Negocio (Meses 10-12)

Consolidar el modelo de negocio y expandir la base de licenciatarios en nuevos mercados.

Actividades Clave:

Expansión Geográfica:

- Identificación de oportunidades en nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional.
- Adaptación del software para cumplir con normativas locales en diferentes regiones.

Formación de Alianzas Estratégicas:

- Establecimiento de acuerdos con distribuidores de software y consultoras del sector para ampliar la red comercial.
- Creación de alianzas con asociaciones gastronómicas para facilitar la adopción de la tecnología.

Optimización del Modelo de Regalías:

- Evaluación del rendimiento de los contratos de licenciamiento actuales para identificar oportunidades de optimización.
- Definición de nuevos planes de precios o modelos de licenciamiento para diversificar las fuentes de ingresos.

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

- Número de contratos de licenciamiento exclusivos firmados
- Crecimiento de ingresos por regalías
- Satisfacción de los licenciatarios
- Reducción de incidencias técnicas
- Expansión geográfica

Este plan de acción proporciona una hoja de ruta clara para implementar y escalar el modelo de negocio de Nikos basado en licenciamiento exclusivo. A través de una gestión efectiva del desarrollo del producto, la captación de licenciatarios, la optimización del soporte técnico y la expansión a nuevos mercados, Nikos podrá consolidar su posición en el sector gastronómico y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Tabla 4.Cronograma de actividades

Fase	Actividades Clave	Duración	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Desarrollo y Preparación del Producto	Optimización del software Protección de la PI Definición de Estrategia Comercial	Mes 1-3												
Fase 2: Lanzamiento Comercial y Captación de Licenciatarios	Estrategia de Marketing Digital Generación de Leads y Gestión Comercial Negociación y Cierre de Contratos	Meses 4-6												
Fase 3: Implementación y Soporte a Licenciatarios	Onboarding y capacitación Soporte Técnico Continuo Mejora Contínua del Software	Meses 7-9												
Fase 4: Escalamiento y Expansión del Modelo de Negocio	Expansión Geográfica Alianzas Estratégicas Optimización del Modelo de Regalías Indicadores Claves de Desempeño	Meses 10-12												

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

El informe sobre el modelo de negocio del software de automatización para la toma de pedidos y facturación en el restaurante Nikos presenta una propuesta innovadora y altamente adaptable que responde a las necesidades específicas del sector gastronómico, especialmente en contextos turísticos como San Andrés. La tecnología destaca por su capacidad para automatizar procesos clave, reducir errores operativos y optimizar la gestión administrativa, lo cual mejora significativamente la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. La integración de funciones como la facturación electrónica, el control de inventario en tiempo real y la personalización de pedidos contribuyen a fortalecer la competitividad del restaurante en un mercado dinámico.

El modelo de negocio propuesto se basa en un esquema de licenciamiento exclusivo con regalías, lo que permite a Nikos mantener el control sobre la propiedad intelectual del software, generar ingresos recurrentes y escalar fácilmente a nuevos mercados sin necesidad de inversiones significativas en infraestructura física. El análisis cualitativo y cuantitativo realizado en el informe respalda esta decisión, destacando el licenciamiento como el mecanismo más eficiente en términos de rentabilidad, flexibilidad y sostenibilidad. Además, el plan de acción definido proporciona una hoja de ruta clara para la implementación, comercialización y expansión de la tecnología, asegurando su viabilidad a largo plazo.

Finalmente, la propuesta se consolida como una solución tecnológica con un alto potencial de escalabilidad, permitiendo su adopción por otros restaurantes, franquicias y negocios del sector gastronómico tanto a nivel local como internacional. Su capacidad para integrarse con nuevas funcionalidades y adaptarse a diferentes contextos operativos, junto con una estrategia comercial bien estructurada (basada en marketing digital, alianzas estratégicas y soporte continuo), posiciona a Nikos no solo como un restaurante innovador, sino como un actor relevante en la transformación digital del sector gastronómico en San Andrés y más allá.

6.1. Análisis DOFA

Tabla 5. Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
Automatización de procesos operativos: Reducción de errores humanos y mayor eficiencia en la toma de pedidos y la facturación. **Escalabilidad tecnológica:** Adaptable a diferentes tipos de negocios y fácil de expandir a nuevas sucursales o franquicias. **Ingresos recurrentes:** Modelo de licenciamiento exclusivo con regalías que asegura flujo de caja sostenible. **Control de la propiedad intelectual:** Nikos mantiene la titularidad del software, lo que permite su mejora continua. **Análisis de datos en tiempo real:** Mejora la toma de decisiones estratégicas basadas en métricas de desempeño.	**Dependencia del soporte técnico:** Necesidad de mantener un equipo especializado para garantizar el funcionamiento óptimo del software. **Complejidad en la gestión de licencias:** Requiere una gestión administrativa detallada para contratos y acuerdos de regalías. **Curva de aprendizaje inicial:** Puede requerir tiempo para que los usuarios se adapten completamente al sistema
Oportunidades	**Amenazas**
Expansión en el mercado turístico: Gran potencial para su implementación en restaurantes de zonas turísticas similares a San Andrés. **Tendencia hacia la digitalización:** Creciente demanda de soluciones tecnológicas en el sector gastronómico. **Alianzas estratégicas:** Posibilidad de establecer acuerdos con consultoras tecnológicas o distribuidores de software. **Integración con nuevas tecnologías:** Oportunidad de incorporar inteligencia artificial, análisis predictivo y sistemas de autoservicio.	**Competencia tecnológica:** Presencia de soluciones de software consolidadas en el mercado con propuestas similares. **Cambios regulatorios:** Posibles modificaciones en las normativas fiscales que afecten la facturación electrónica. **Resistencia al cambio:** Algunos negocios pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas tecnologías por falta de cultura digital. **Ciberseguridad:** Riesgos asociados a la protección de datos sensibles y la necesidad de mantener altos estándares de seguridad.

Fuente: Elaboración propia

Este análisis DOFA proporciona una visión integral de los desafíos y oportunidades del software, permitiendo a Nikos definir estrategias que maximicen su potencial de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

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 PARA UNA APP CON SISTEMA DE TOMA DE PEDIDOS E INTEGRACIÓN AL ACTUAL SOFTWARE DEL RESTAURANTE CHICKEN BOSS EN SAN ANDRES 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 12

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 14

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 14

3.1.1. Licenciamiento exclusivo con regalías 14

3.1.2. Franquicia 14

3.1.3. Venta Directa de la Tecnología 15

3.1.4. Alianzas Estratégicas con proveedores de hardware y software 15

3.2. Análisis cualitativo 15

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 18

3.4. Recomendación: Licenciamiento 19

4. MODELO DE NEGOCIO 19

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 y otras funciones operativas para el restaurante Chicken Boss 20
4.1.1. Segmento de clientes 20
4.1.2. Propuesta de valor 21
4.1.3. Canales 22
4.1.4. Relación con los clientes 23
4.1.5. Fuentes de ingresos 24
4.1.6. Recursos claves 25
4.1.7. Actividades claves 26
4.1.8. Socios claves 27
4.1.9. Estructura de costos 28
4.3.10. Estrategia comercial 29
5. PLAN DE ACCIÓN 30
5.1. Fase 1 Mes 1-3: Preparación y Desarrollo del Producto 30
5.2. Fase 2 Mes 4-6: Investigación de Mercado y Desarrollo de Alianzas 31
5.3. Fase Mes 7-9: Marketing, Promoción y Adquisición de Licenciatarios 32
5.4. Fase 4 Mes 10-12: Soporte, Escalabilidad y Optimización 33
6. CONCLUSIONES 34
6.1. Análisis DOFA 35
7. BIBLIOGRAFÍA 37

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 PARA UNA APP CON SISTEMA DE TOMA DE PEDIDOS E INTEGRACIÓN AL ACTUAL SOFTWARE DEL RESTAURANTE CHICKEN BOSS EN SAN ANDRES ISLAS”.

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Implementar una aplicación para la toma de pedidos y otras funciones en Chicken Boss, ubicado en San Andrés Islas, que tenga de un sistema de punto de venta (POS) avanzado, que facilite la gestión de pedidos, pagos y control de inventario en tiempo real, el uso de menús digitales y pedidos en línea a través de códigos QR o una aplicación móvil, la incorporación de chatbots y asistentes virtuales en plataformas como WhatsApp o en la página web del restaurante. Estas herramientas mejoran la eficiencia operativa y la atención al cliente y aumentan las ventas y fidelizará a más clientes. La digitalización es una inversión clave para mantenerse competitivo en un mercado cada vez más exigente.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La implementación de una aplicación para la toma de pedidos y otras funciones en Chicken Boss responde directamente a una necesidad clave en el sector gastronómico: mejorar la eficiencia operativa y optimizar la experiencia del cliente. En un entorno donde los consumidores buscan rapidez, comodidad y personalización, contar con una plataforma digital que agilice el proceso de pedido y pago es fundamental para mantenerse competitivo.

Uno de los principales desafíos en los restaurantes de comida rápida es la gestión de pedidos en momentos de alta demanda. La automatización a través de una app reduce errores en la toma de pedidos, minimiza los tiempos de espera y mejora la precisión en la preparación de los platillos. Esto se traduce en un servicio más ágil y una experiencia más satisfactoria para el cliente, lo que genera mayor fidelización y recomendaciones positivas.

Además, la digitalización del menú y la opción de pedidos en línea permiten que los clientes tengan acceso a una plataforma intuitiva donde puedan explorar las opciones disponibles, personalizar sus órdenes y realizar pagos sin necesidad de esperar en largas filas. Esto no solo mejora la comodidad del usuario, sino que también incrementa el volumen de ventas, ya que la posibilidad de hacer pedidos desde cualquier lugar impulsa la demanda de servicio a domicilio o para llevar.

Por otro lado, el uso de inteligencia artificial y análisis de datos permite a Chicken Boss conocer mejor los hábitos de consumo de sus clientes. Esto facilita la creación de promociones personalizadas y estrategias de fidelización basadas en las preferencias individuales, asegurando que cada cliente reciba ofertas relevantes y atractivas.

Finalmente, la incorporación de métodos de pago sin contacto y la automatización de procesos administrativos reducen la carga operativa del personal, permitiéndoles enfocarse en la calidad del producto y la atención al cliente. Con menos errores y mayor eficiencia en el flujo de trabajo, Chicken Boss podrá ofrecer un servicio más ágil y profesional, cumpliendo con las expectativas de un mercado cada vez más digitalizado y exigente.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La implementación de una aplicación para la toma de pedidos y otras funciones en Chicken Boss es altamente pertinente en el contexto de innovación y competitividad dentro del sector gastronómico. En un mercado donde la diferenciación es clave, adoptar tecnologías que optimicen la experiencia del cliente y agilicen la operación del restaurante no solo es una ventaja, sino una necesidad para mantenerse relevante y atractivo para los consumidores.

La digitalización del sector de la restauración ha sido acelerada por factores como la pandemia, el auge de las plataformas de delivery y la creciente preferencia de los clientes por experiencias rápidas y sin contacto. En este escenario, contar con una app propia que permita gestionar pedidos, pagos y fidelización de clientes coloca a Chicken Boss a

la vanguardia de la innovación, evitando la dependencia de terceros y ofreciendo un servicio personalizado que refuerce su identidad de marca.

Desde el punto de vista de la competitividad, la integración de herramientas tecnológicas permite diferenciarse de otros restaurantes en San Andrés Islas que aún operan bajo métodos tradicionales. Un sistema eficiente de pedidos digitales reduce errores, mejora la velocidad del servicio y permite gestionar un mayor volumen de clientes sin comprometer la calidad de la atención. Además, el uso de inteligencia artificial y análisis de datos proporciona información valiosa sobre las preferencias de los clientes, lo que facilita la creación de estrategias de marketing más efectivas.

Asimismo, la automatización de procesos permite optimizar la gestión operativa del restaurante, reduciendo la carga de trabajo del personal y permitiendo una mejor distribución de los recursos. Esto no solo mejora la rentabilidad del negocio, sino que también genera una experiencia más fluida para los clientes, quienes disfrutan de un servicio rápido, eficiente y personalizado.

En resumen, la adopción de esta tecnología en Chicken Boss no solo responde a las expectativas actuales del mercado, sino que también fortalece su posición competitiva. Al innovar con una plataforma digital que optimiza la experiencia del cliente y mejora la eficiencia operativa, el restaurante puede aumentar sus ventas, fidelizar a más clientes y consolidarse como un referente en el sector gastronómico en San Andrés Islas.

1.3. Ventajas de la solución

Las ventajas de la solución tecnológica propuesta para restaurante Chicken Boss son muchas y pueden tener un impacto significativo en el negocio. A continuación, se enumeran las principales:

Ventajas para la experiencia del cliente

- Mayor rapidez en los pedidos: Reduce los tiempos de espera al automatizar la toma de órdenes.

- Facilidad de uso: los clientes pueden hacer pedidos a través de una app intuitiva o un menú digital con código QR.
- Personalización de pedido: permite modificar ingredientes, porciones y agregar extras.
- Pagos sin contacto: opción de pago con tarjeta, billeteras digitales o código QR.
- Menos errores en los pedidos: se vitan confusiones con el mesero y la cocina gracias a la precisión digital
- Acceso a promociones personalizadas: ofertas y descuentos según los hábitos de compra de los clientes.
- Reservas en línea: posibilidad de apartar una mesa desde la app.
- Experiencias moderna e innovadora: mejora la percepción del restaurante al alinearse con tendencias tecnológicas.

Ventajas operativas y de gestión

- Optimización del flujo de trabajo: agiliza la comunicación entre el personal de cocina y los meseros
- Menos carga de trabajo para el personal: automatiza procesos administrativos y operativos.
- Reducción del desperdicio de alimentos: control de inventarios digital y predicciones.
- Control sobre ventas e ingresos: reportes en tiempo real de pedidos, pagos y tendencias de consumo.
- Gestión eficiente del inventario: integración de proveedores para realizar pedidos automáticos.

Ventajas estratégicas y comerciales

- Fidelización de clientes: a través de programas y puntos de descuentos personalizados.
- Expansión del alcance del restaurante: ofrecer servicio a domicilio directamente.

- Posicionamiento del mercado: diferenciar al restaurante de la competencia con experiencia innovadora.
- Reducción de costos operativos: minimiza el uso de papel y reduce errores que generan pérdidas.

Implementar esta tecnología en Chicken Boss no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza la gestión interna y fortalece la competitividad 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

El potencial innovador de esta tecnología radica en su capacidad para transformar la experiencia de los clientes y optimizar la operatividad del restaurante, alineándose con las nuevas tendencias digitales en la industria gastronómica. La integración de una aplicación para la toma de pedidos, pagos digitales y gestión de clientes no solo agiliza el servicio, sino que también permite a Chicken Boss diferenciarse en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Uno de los aspectos más innovadores de esta tecnología es el uso de inteligencia artificial (IA) y análisis de datos para personalizar la experiencia del cliente. A través del historial de pedidos y preferencias, el sistema puede ofrecer recomendaciones automáticas, promociones personalizadas y programas de fidelización inteligentes. Esto

no solo incentiva la lealtad de los clientes, sino que también maximiza el ticket promedio de compra al sugerir productos complementarios basados en hábitos de consumo.

Otro elemento clave es la automatización de procesos operativos, que reduce la carga de trabajo del personal y minimiza los errores humanos en la toma de pedidos. Con una integración directa entre la app y el sistema de cocina, las órdenes se procesan de manera eficiente, eliminando retrasos y garantizando una entrega más rápida. Además, el control de inventario en tiempo real permite una gestión más eficiente de los insumos, reduciendo desperdicios y optimizando costos operativos.

El uso de pagos sin contacto y la integración con billeteras digitales representan otro avance innovador que mejora la experiencia del usuario y agiliza el proceso de pago. En un mundo cada vez más digital, donde los clientes buscan rapidez y seguridad en sus transacciones, contar con múltiples opciones de pago favorece la conversión de ventas y reduce las filas en el establecimiento.

Finalmente, la posibilidad de integrar kioscos de autoservicio, asistentes virtuales y reservas en línea lleva la experiencia gastronómica a otro nivel, alineando a Chicken Boss con las estrategias tecnológicas de grandes cadenas de restaurantes. Al combinar todas estas soluciones en una plataforma única, el restaurante no solo mejora su eficiencia y rentabilidad, sino que también se posiciona como un referente en innovación dentro de la industria alimentaria en San Andrés Islas.

2.2. Escalabilidad de la tecnología

La escalabilidad de esta tecnología es uno de sus mayores atributos, ya que puede adaptarse al crecimiento del restaurante Chicken Boss y expandirse a nuevos mercados sin necesidad de grandes inversiones adicionales. Al basarse en plataformas digitales y en la integración con dispositivos inteligentes, esta solución puede implementarse de forma gradual, comenzando con funciones básicas como la toma de pedidos en línea y el pago digital, y luego incorporar nuevas herramientas como programas de fidelización, inteligencia artificial y autoservicio.

Uno de los factores que facilita su escalabilidad es su modelo basado en la nube, lo que permite gestionar la operación del restaurante desde cualquier lugar y actualizar las funcionalidades de manera remota sin necesidad de reemplazar equipos físicos. Esto significa que, si Chicken Boss decide abrir nuevas sucursales, todas pueden operar bajo el mismo sistema sin dificultades, manteniendo un control centralizado de pedidos, inventario y datos de clientes.

Además, la compatibilidad con dispositivos móviles, kioscos digitales y asistentes virtuales permite que la tecnología se adapte a diferentes formatos de negocio. Un restaurante con servicio en mesa puede integrar tablets para que los meseros tomen pedidos de manera más eficiente, mientras que un modelo de autoservicio puede implementar kioscos interactivos para que los clientes hagan su pedido sin intermediarios. De igual manera, en un entorno de delivery y pedidos para llevar, la aplicación puede vincularse con servicios de logística o reparto propios para optimizar tiempos de entrega.

Otro aspecto clave en su escalabilidad es la posibilidad de personalizar la solución según las necesidades del restaurante. En sus primeras etapas, Chicken Boss puede enfocarse en funciones esenciales, como pedidos y pagos digitales, pero a medida que el negocio crezca, puede integrar herramientas más avanzadas como inteligencia artificial para predicciones de consumo, asistentes de voz para la atención al cliente y chatbots para la gestión de reservas.

Finalmente, la capacidad de recopilar y analizar datos en tiempo real facilita la toma de decisiones estratégicas, permitiendo ajustes operativos basados en la demanda, el comportamiento de los clientes y la eficiencia del personal. Esta adaptabilidad hace que la tecnología no solo sea útil para el restaurante en su estado actual, sino que pueda evolucionar junto con el negocio, manteniéndolo siempre a la vanguardia del sector gastronómico.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el caso de la tecnología propuesta por el restaurante Chicken Boss 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

Existen varios mecanismos de transferencia que pueden utilizarse para implementar y expandir la tecnología de toma de pedidos y automatización en Chicken Boss. La elección del mecanismo adecuado dependerá de factores como el control de la propiedad intelectual, la rentabilidad del negocio y la facilidad de adopción por parte de otros restaurantes o franquicias que deseen integrar esta solución.

3.1.1. Licenciamiento exclusivo con regalías

Bajo este modelo, Chicken Boss puede implementar la solución pagando una tarifa inicial más una cuota recurrente basada en el uso de la tecnología. Este mecanismo ofrece múltiples beneficios, como costos de entrada más bajos, acceso a actualizaciones constantes y soporte técnico especializado. Además, el proveedor del software mantiene el control sobre la propiedad intelectual, asegurando la evolución del producto y su compatibilidad con futuras innovaciones en el sector gastronómico.

3.1.2. Franquicia

En la que la marca propietaria de la solución establece un modelo estandarizado para que otros restaurantes utilicen la misma tecnología bajo una identidad corporativa común. Este mecanismo es ideal para negocios que desean expandirse rápidamente en múltiples ubicaciones, asegurando que todos los establecimientos mantengan la misma experiencia digital y operativa. Sin embargo, este modelo puede limitar la flexibilidad de personalización y requiere una inversión en estructura de soporte y gestión de franquiciados.

3.1.3. Venta Directa de la Tecnología

Aquí el restaurante adquiere la licencia de la tecnología con un solo pago y obtiene el control total sobre su uso y personalización. Aunque esta opción ofrece independencia al restaurante, también implica una inversión inicial significativa y la necesidad de contar con soporte técnico propio para futuras actualizaciones o mantenimiento.

3.1.4. Alianzas Estratégicas con proveedores de hardware y software

La tecnología de toma de pedidos se integraría con dispositivos de empresas especializadas en domótica, asistentes virtuales y sistemas de punto de venta. Esta estrategia permite la adopción de la tecnología sin necesidad de desarrollar infraestructura desde cero, aunque puede generar dependencia de terceros para la actualización y mantenimiento del sistema.

3.2. Análisis cualitativo

1. Licenciamiento

Ventajas:

- Bajo costo de entrada: No se requiere una gran inversión inicial para acceder a la tecnología.
- Acceso a mejoras y soporte: El proveedor garantiza actualizaciones constantes y asistencia técnica.
- Escalabilidad: Se puede adaptar la tecnología a nuevas sucursales sin costos excesivos.
- Menos riesgos tecnológicos: No se necesita un equipo propio de desarrollo para mantener el sistema.

Desventajas:

- Dependencia del proveedor: El restaurante debe seguir los términos del licenciante.

- Pago recurrente de regalías: Aunque suele ser proporcional al uso, representa un costo continuo.
- Posible falta de exclusividad: Si el proveedor vende la misma solución a otros restaurantes, podría perderse el factor diferenciador.

2. Franquicia

Ventajas:

- Expansión rápida: Permite que más restaurantes adopten la tecnología bajo un mismo estándar.
- Uniformidad de marca y servicio: Se asegura una experiencia homogénea en todos los establecimientos.
- Soporte centralizado: Actualizaciones y mantenimiento garantizados por el proveedor.

Desventajas:

- Menos flexibilidad: Se deben seguir reglas estrictas del franquiciante, limitando la personalización.
- Costos recurrentes: Se pagan regalías periódicas, lo que puede afectar la rentabilidad del restaurante.
- Mayor burocracia: Implementar un modelo de franquicia requiere gestión de contratos, estándares de operación y control de calidad.

3. Venta Directa de la Tecnología

Ventajas:

- Independencia total: Chicken Boss tiene el control sobre la plataforma y su personalización.
- Pago único: Se evita el pago recurrente de regalías o suscripciones.
- No depende de terceros para el soporte o actualizaciones.

Desventajas:

- Alto costo inicial: La compra del software requiere una inversión significativa.
- Falta de actualizaciones: Se necesita un equipo propio de desarrollo para mejoras y mantenimiento.
- Riesgo de obsolescencia: La tecnología puede quedar desactualizada si no se invierte en mejoras continuas.

4. **Alianzas Estratégicas**

Ventajas:

- Menor inversión inicial: No se necesita desarrollar todo el sistema desde cero.
- Acceso a tecnología avanzada: Se pueden integrar herramientas innovadoras de diferentes proveedores.
- Actualizaciones frecuentes: Las empresas tecnológicas asociadas pueden mejorar la solución constantemente.

Desventajas:

- Dependencia de terceros: Si el proveedor de hardware o software cambia sus políticas o precios, el restaurante podría verse afectado.
- Falta de personalización: No siempre se puede adaptar la tecnología 100% a las necesidades del negocio.
- Costos ocultos: Puede haber tarifas por integración, mantenimiento o licencias adicionales.

Conclusión cualitativa; El licenciamiento exclusivo

De todas las opciones analizadas, el licenciamiento exclusivo con regalías es el mecanismo más equilibrado, ya que ofrece acceso a tecnología avanzada sin una gran inversión inicial, mantiene la propiedad intelectual en manos del proveedor y garantiza soporte y actualizaciones constantes. A diferencia de la venta directa o las franquicias, permite que Chicken Boss adopte la solución sin comprometer su flexibilidad operativa y financiera, asegurando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

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. Evaluación mecanismos de transferencia

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 con regalías	5 (Mantiene el control sobre la tecnología)	5 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a varios licenciatarios)	3 (Relativamente bajo)	**18**
Franquicia	4 (Control parcial)	4 (Permite ingresos constantes y escalables)	3 (Crece con franquiciados)	4 (Requiere soporte)	**15**
Venta Directa de la Tecnología	1(Se pierde)	2 (Limita ingresos recurrentes)	3 (No escalable)	2 (Riesgo bajo pero se pierde el activo)	**8**
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	3 (Control parcial)	3 (Los ingresos	4 (Escala fácilmente)	4 (Riesgos en cambio de HW o SW)	**14**

		dependen de la alianza)			

Fuente: Elaboración propia

3.4. Recomendación: Licenciamiento

El licenciamiento exclusivo con regalías es la opción con la mejor puntuación (18 puntos). Ofrece el mayor control sobre la propiedad intelectual, ingresos recurrentes a largo plazo, y escalabilidad sin requerir una inversión masiva. Además, aunque tiene cierta complejidad en términos legales y operativos, su nivel de riesgo es menor en comparación con otros modelos.

Por otro lado, la venta directa del software es la menos atractiva, ya que no genera ingresos recurrentes y pierde el control de la tecnología. Las alianzas estratégicas y la franquicia tecnológica tienen potencial, pero dependen de terceros y requieren estructuras más complejas para operar eficazmente.

Con este análisis, queda claro que Chicken Boss se beneficiará más con un modelo de licenciamiento exclusivo, asegurando crecimiento, flexibilidad y rentabilidad a largo plazo

.

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 software de automatización para el proceso de toma de pedidos y otras funciones operativas para el restaurante Chicken Boss

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de un software para gestionar pedidos 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:

El segmento de clientes para la tecnología de toma de pedidos y automatización en Chicken Boss, bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, está compuesto principalmente por restaurantes y negocios gastronómicos que buscan modernizar su servicio y mejorar su eficiencia operativa. Este grupo incluye tanto pequeños y medianos restaurantes que desean digitalizar su atención al cliente, como franquicias y cadenas de comida rápida interesadas en optimizar sus procesos a gran escala.

Sin embargo, el modelo de licenciamiento es ideal para empresas integradoras de tecnología en el sector gastronómico, las cuales buscan soluciones innovadoras para ampliar su portafolio de servicios. Estas empresas pueden actuar como intermediarios para comercializar la tecnología en diferentes mercados, asegurando una mayor expansión y adopción.

Este segmento de clientes puede extenderse a cadenas hoteleras y negocios turísticos, especialmente en zonas como San Andrés Islas, donde la demanda de restaurantes con un servicio eficiente y tecnológico es alta. En estos entornos, la automatización de pedidos y pagos puede marcar una diferencia significativa en la experiencia del turista, asegurando rapidez y comodidad en el servicio gastronómico.

Este modelo de negocio se dirige a clientes que buscan mejorar su eficiencia, optimizar sus costos operativos y diferenciarse en el mercado mediante la innovación tecnológica. Al comercializarse mediante licenciamiento exclusivo con regalías, la solución se convierte en una inversión sostenible, con acceso continuo a actualizaciones y soporte, asegurando que los restaurantes puedan evolucionar junto con las tendencias del sector.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de esta tecnología radica en ofrecer a los restaurantes una solución innovadora para optimizar su operatividad y mejorar la experiencia del cliente a través de la digitalización de procesos clave. Mediante una aplicación de toma de pedidos y gestión automatizada, los establecimientos pueden reducir los tiempos de espera, minimizar errores en la comunicación entre el cliente y la cocina, y ofrecer un servicio más eficiente y personalizado. Además, al implementarse bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, los restaurantes acceden a una tecnología avanzada sin necesidad de realizar una gran inversión inicial, asegurando actualizaciones constantes y soporte técnico especializado.

Otro valor diferencial de la solución es su capacidad para integrarse con diversos sistemas y dispositivos, como kioscos de autoservicio, pagos sin contacto, inteligencia artificial para personalización de pedidos y herramientas de análisis de datos para optimizar la oferta gastronómica. Esta flexibilidad permite que la tecnología se adapte a diferentes tipos de restaurantes, desde comida rápida hasta establecimientos de alta gama, asegurando que cada cliente pueda implementar las funciones que mejor se

ajusten a su modelo de negocio. Además, el sistema permite recopilar información sobre las preferencias de los clientes, lo que facilita la fidelización mediante estrategias de marketing digital y programas de recompensas.

Finalmente, la comercialización mediante licenciamiento exclusivo con regalías garantiza que los restaurantes puedan acceder a una solución escalable y sostenible en el tiempo. En lugar de comprar un software estático que puede quedar obsoleto, este modelo les permite beneficiarse de mejoras continuas y nuevas funcionalidades sin incurrir en costos adicionales de desarrollo. Asimismo, la exclusividad del licenciamiento brinda una ventaja competitiva a los clientes, asegurando que la tecnología se adapte a su identidad de marca y se convierta en un diferenciador clave dentro de la industria gastronómica.

4.1.3. Canales

Los canales de comercialización de esta tecnología, basada en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, están diseñados para maximizar su alcance en el sector gastronómico y garantizar una adopción efectiva por parte de los restaurantes. El principal canal es la venta directa a través de empresas especializadas en soluciones tecnológicas para la industria alimentaria, las cuales actúan como intermediarios en la implementación de la tecnología en restaurantes, cadenas de comida rápida y otros establecimientos. Estas empresas no solo facilitan la distribución del software, sino que también ofrecen consultoría, soporte técnico y personalización de la solución según las necesidades del cliente.

Otro canal clave es la participación en eventos y ferias especializadas en tecnología y gastronomía, donde la solución puede ser presentada a potenciales clientes y socios estratégicos. La asistencia a exposiciones y convenciones permite generar confianza en la tecnología, demostrando sus beneficios en entornos reales y estableciendo conexiones con grandes cadenas de restaurantes que podrían estar interesadas en licencias exclusivas para sus franquicias. Además, la presencia en estos eventos facilita la creación de alianzas estratégicas con proveedores de hardware, como fabricantes de

kioscos digitales y sistemas de punto de venta, quienes pueden integrar la solución dentro de su oferta comercial.

El marketing digital y el comercio electrónico juegan un papel crucial en la difusión de la tecnología. A través de plataformas web, redes sociales y estrategias de inbound marketing, se pueden atraer restaurantes interesados en la digitalización de sus servicios, ofreciendo demostraciones en línea y contenido educativo sobre las ventajas del sistema. Además, el uso de campañas dirigidas en plataformas como LinkedIn y Google Ads permite segmentar audiencias específicas dentro del sector gastronómico, asegurando que la solución llegue a los tomadores de decisiones adecuados. En conjunto, estos canales garantizan que la tecnología sea accesible, escalable y adaptable a las necesidades del mercado, facilitando su expansión y consolidación en la industria.

4.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes en este modelo de negocio basado en licenciamiento exclusivo con regalías debe centrarse en la creación de un vínculo a largo plazo, donde el restaurante no solo adquiera la tecnología, sino que también reciba soporte y actualizaciones continuas. Para lograrlo, se debe ofrecer un servicio de atención personalizado, asegurando que cada cliente reciba asistencia técnica eficiente, capacitación en el uso de la plataforma y orientación sobre cómo maximizar los beneficios de la solución en su operación diaria. Esto garantiza que los restaurantes puedan integrar la tecnología sin fricciones y aprovechar al máximo sus funcionalidades.

Además, el modelo debe incluir una relación consultiva, donde se asesore a los clientes en la optimización de sus procesos a través del análisis de datos generados por la plataforma. Mediante reportes personalizados sobre tendencias de consumo, tiempos de espera y preferencias de los clientes, los restaurantes pueden tomar decisiones estratégicas informadas. Esta asesoría no solo agrega valor a la solución, sino que también fortalece la confianza y fidelización de los clientes, quienes perciben la tecnología como una herramienta clave para la mejora continua de su negocio.

La relación con los clientes se refuerza a través de actualizaciones constantes y mejoras en la plataforma, adaptándose a las nuevas tendencias del sector gastronómico. Al operar bajo un esquema de licenciamiento con regalías, los restaurantes reciben mejoras periódicas sin costos adicionales de desarrollo, lo que les permite mantenerse a la vanguardia sin necesidad de invertir en nuevas soluciones tecnológicas. Este enfoque crea una relación de mutuo beneficio, donde los clientes reciben innovación continua y el proveedor asegura ingresos recurrentes a través de la fidelización y expansión del servicio.

4.1.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos de esta tecnología, basada en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, provienen principalmente de los pagos recurrentes que realizan los restaurantes por el uso de la solución. A través de un esquema de regalías, los clientes pagan una tarifa periódica, que puede estar basada en factores como el número de pedidos procesados, la cantidad de usuarios activos o la cantidad de sucursales que utilizan la tecnología. Este enfoque garantiza un flujo de ingresos constante para el proveedor, permitiéndole mantener y mejorar la plataforma sin necesidad de venderla como un producto único y estático.

Además de los ingresos recurrentes por regalías, se pueden generar ingresos adicionales a través de servicios complementarios, como la personalización de la plataforma para cada restaurante, la integración con sistemas de terceros (como puntos de venta o aplicaciones de delivery) y la capacitación del personal en el uso de la tecnología. También pueden ofrecerse paquetes premium con funciones avanzadas, como análisis de datos más detallados, recomendaciones personalizadas basadas en inteligencia artificial y herramientas de automatización más sofisticadas. Estos servicios brindan un valor agregado a los clientes y crean nuevas oportunidades de monetización.

Por último, otra fuente de ingresos proviene del soporte técnico y mantenimiento, donde los restaurantes pueden optar por planes de asistencia avanzada que incluyan monitoreo en tiempo real, resolución prioritaria de incidencias y mejoras continuas adaptadas a su

operación. Este servicio no solo genera ingresos adicionales, sino que también fortalece la relación con los clientes, asegurando su fidelización y satisfacción. En conjunto, estas fuentes de ingresos hacen que el modelo de negocio sea sostenible, escalable y altamente rentable a largo plazo, permitiendo que la tecnología evolucione junto con las necesidades del sector gastronómico.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos clave de esta tecnología, basada en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, incluyen tanto activos tecnológicos como humanos e infraestructura operativa. En primer lugar, el software y la infraestructura digital son el núcleo del negocio, ya que la plataforma debe contar con una arquitectura robusta en la nube para garantizar disponibilidad, escalabilidad y seguridad en la gestión de pedidos y pagos. Además, el desarrollo de una interfaz intuitiva y compatible con diferentes dispositivos, como tablets, kioscos y smartphones, es fundamental para asegurar una adopción fácil por parte de los restaurantes y sus clientes.

Otro recurso esencial es el equipo de desarrollo y mantenimiento tecnológico, compuesto por programadores, especialistas en inteligencia artificial y expertos en experiencia de usuario. Este equipo es responsable de la mejora continua de la plataforma, la integración con nuevos sistemas y la optimización del rendimiento de la solución. Asimismo, se requiere un equipo de soporte técnico que brinde asistencia a los clientes, resolviendo dudas, solucionando incidencias y asegurando que la tecnología funcione sin interrupciones. La rapidez y eficiencia en este servicio son clave para garantizar la satisfacción y fidelización de los restaurantes que usan la plataforma.

Y por último, los recursos estratégicos y comerciales también juegan un papel crucial en el éxito del modelo. Se necesita un equipo de ventas y alianzas estratégicas, encargado de comercializar la solución a través de distribuidores, integradores tecnológicos y eventos del sector gastronómico. Además, la gestión de la propiedad intelectual y los acuerdos de licenciamiento exclusivos son fundamentales para proteger la innovación y asegurar que la tecnología sea utilizada bajo términos que beneficien tanto al proveedor

como a los clientes. En conjunto, estos recursos clave garantizan que la tecnología sea sostenible, escalable y altamente competitiva en el mercado de la digitalización gastronómica.

4.1.7. Actividades claves

En el modelo de negocio de un software consistente en una app de manejo de pedidos, las actividades clave se centran principalmente en el desarrollo y la mejora continua de la aplicación. Esto implica contar con un equipo de programadores y diseñadores que trabajen en la construcción de nuevas funcionalidades, la optimización del rendimiento y la solución de errores. Además, es esencial realizar pruebas de calidad y asegurar que la app sea fácil de usar, eficiente y segura. La gestión de la base de datos y la integración con otros sistemas o plataformas de pago también son actividades clave para garantizar una experiencia fluida para el usuario final.

En cuanto al mecanismo de comercialización de licenciamiento exclusivo, el enfoque se basa en negociar acuerdos con empresas que deseen utilizar la app de manejo de pedidos en sus propios negocios. Esto puede implicar la venta de derechos exclusivos para operar la app dentro de ciertos mercados o regiones, lo que permite a los licenciatarios utilizar el software sin competencia directa en su área. Los contratos de licenciamiento incluirán regalías, lo que significa que el titular de la tecnología recibirá un porcentaje de los ingresos generados por cada transacción realizada a través de la app. Este modelo asegura un flujo constante de ingresos mientras se limita la competencia directa para el licenciatario.

Una de las actividades clave adicionales es la formación de alianzas estratégicas con empresas de logística, plataformas de pago o proveedores de servicios relacionados que puedan potenciar el uso de la app y proporcionar un valor agregado. Estas alianzas no solo aumentan el alcance de la tecnología, sino que también abren oportunidades para nuevas funcionalidades o mercados. Además, la gestión de la relación con los licenciatarios es fundamental para asegurar que se mantenga un buen soporte técnico,

actualizaciones regulares del software y que se resuelvan rápidamente los problemas, lo que maximiza la satisfacción del cliente y la longevidad del modelo de negocio.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave de esta tecnología, basada en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, incluyen una red estratégica de aliados que contribuyen a la distribución, desarrollo y mantenimiento de la solución. En primer lugar, los proveedores de hardware y dispositivos tecnológicos, como fabricantes de kioscos de autoservicio, tablets para toma de pedidos y sistemas de punto de venta (POS), son fundamentales para garantizar la compatibilidad e integración de la plataforma con el ecosistema tecnológico de los restaurantes. Estas alianzas permiten ofrecer una solución completa que optimiza la experiencia del cliente y agiliza la operación del restaurante.

Otro socio clave son las empresas integradoras de tecnología para el sector gastronómico, las cuales pueden actuar como intermediarios en la comercialización de la solución, facilitando su adopción en diferentes mercados. Estas empresas ya cuentan con una red de clientes en la industria y pueden ofrecer la tecnología como parte de su portafolio de soluciones digitales para restaurantes. Además, el trabajo conjunto con firmas especializadas en inteligencia artificial y análisis de datos permite mejorar la personalización de la plataforma, optimizar la eficiencia operativa de los restaurantes y desarrollar funciones innovadoras que diferencien la solución en el mercado.

Finalmente, los socios estratégicos en marketing y distribución desempeñan un papel crucial en la expansión del negocio. La colaboración con agencias de marketing digital, ferias gastronómicas y asociaciones del sector restaurantero permite posicionar la tecnología ante potenciales clientes y generar confianza en la solución. También es clave contar con expertos en gestión de licencias y propiedad intelectual, que se encarguen de estructurar acuerdos de licenciamiento exclusivos y garantizar que el modelo de negocio funcione de manera eficiente y rentable. En conjunto, esta red de socios clave fortalece la oferta de valor de la tecnología y asegura su crecimiento sostenido en el sector gastronómico.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos de una tecnología basada en un software de manejo de pedidos con licenciamiento exclusivo y regalías abarca varias áreas clave. Primero, los costos de desarrollo y mantenimiento son fundamentales. Estos incluyen los salarios de los desarrolladores, diseñadores y personal técnico necesario para crear, actualizar y mejorar la aplicación de manera continua. Además, los costos asociados con la infraestructura tecnológica, como servidores y servicios en la nube, son cruciales para garantizar que la app funcione de manera eficiente y segura. El mantenimiento constante y las actualizaciones también requieren inversión en tiempo y recursos para mantener la competitividad y la funcionalidad del software.

Otro componente importante en la estructura de costos son los gastos relacionados con la protección de la propiedad intelectual, especialmente si se busca obtener licencias exclusivas. Esto incluye el costo de patentes, derechos de autor y cualquier otro mecanismo legal necesario para proteger el software de la competencia. Además, el marketing y las actividades comerciales para atraer licenciatarios generan costos adicionales, tales como campañas publicitarias, promoción en ferias o eventos, y la contratación de personal especializado en ventas y negociaciones de licencias. Estos gastos son clave para conseguir una base de licenciatarios que maximice los ingresos por regalías.

Finalmente, la gestión de relaciones con los licenciatarios implica otros costos asociados con la implementación y el soporte continuo. Esto incluye servicios de atención al cliente, la capacitación de los licenciatarios para utilizar el software, y la resolución de problemas técnicos. Además, las regalías son un costo implícito en el modelo de licenciamiento, ya que el licenciante debe compartir un porcentaje de los ingresos generados por cada licenciatario. Aunque este costo es variable, depende directamente del éxito de la tecnología en el mercado y de la cantidad de ingresos generados por las transacciones realizadas a través de la app. En conjunto, estos costos son esenciales para asegurar la viabilidad y el crecimiento del software en un modelo basado en licenciamiento exclusivo.

4.3.10. Estrategia comercial

La estrategia comercial para un software de manejo de pedidos basado en una app se estructura de manera integral para maximizar su penetración en el mercado y generar valor tanto para los usuarios como para los licenciatarios.

Producto: El software debe diferenciarse por su facilidad de uso, funcionalidades adaptadas a las necesidades del mercado objetivo y una interfaz intuitiva. El desarrollo de características como la integración con plataformas de pago, seguimiento de pedidos en tiempo real, y la capacidad de personalizar la experiencia del usuario para diferentes tipos de negocios (restaurantes, tiendas, etc.) son fundamentales. Además, la app debe ofrecer una escalabilidad que permita que pequeñas y grandes empresas puedan implementarla de manera eficiente. Es crucial mantener un enfoque constante en la innovación y la mejora continua del producto, adaptándose a los cambios en las necesidades del mercado y las tendencias tecnológicas.

Precio: La estrategia de precios debe basarse en un modelo de licenciamiento exclusivo, donde el precio puede variar según el alcance del acuerdo y la región. Los licenciatarios podrían pagar una tarifa inicial por la licencia de uso exclusivo y luego acordar un porcentaje de regalías basado en las transacciones o el volumen de pedidos procesados a través de la app. Este enfoque crea un flujo constante de ingresos basado en el rendimiento del licenciatario, incentivando tanto a los licenciatarios como a los desarrolladores del software a trabajar juntos para maximizar las ventas. Además, se puede ofrecer un precio introductorio o descuentos por volumen para atraer a nuevos licenciatarios y generar confianza en el producto.

Plaza: La estrategia de distribución se centra en la comercialización del software mediante acuerdos de licenciamiento exclusivo con empresas que deseen ofrecer la app como parte de su oferta de servicios. La distribución se llevará a cabo a través de canales directos, como el sitio web de la empresa desarrolladora, y mediante intermediarios como distribuidores o socios estratégicos en diversas industrias (como la restauración, la logística o el retail). La clave está en identificar mercados con alta demanda de

soluciones de gestión de pedidos y ofrecerles la posibilidad de implementar la tecnología de forma exclusiva para garantizarles un mercado sin competencia directa.

Promoción: La promoción del software se centra en construir una marca sólida que transmita confianza, facilidad de uso y valor para las empresas. Se utilizarán campañas de marketing digital a través de redes sociales, publicidad en línea, y contenido de valor como webinars o estudios de caso que muestren el impacto positivo del software en otros negocios. Además, se organizarán eventos o demos para atraer a licenciatarios potenciales, destacando las ventajas competitivas y la capacidad del software para mejorar la eficiencia y rentabilidad de los negocios. Las relaciones públicas y las colaboraciones con influencers o expertos en tecnología también pueden ser parte de la estrategia promocional, ayudando a construir credibilidad en el mercado.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para implementar el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo con royalties para un software de una app para gestionar pedidos 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 Mes 1-3: Preparación y Desarrollo del Producto

Asegurar que la app de gestión de pedidos esté completamente funcional, protegida legalmente, y lista para ofrecer a los licenciatarios.

1. **Desarrollo y Pruebas del Producto:**

- Asegurar que el software esté completamente desarrollado con las funcionalidades necesarias, como la integración con plataformas de pago, gestión de inventarios, seguimiento de pedidos en tiempo real, etc.

- Realizar pruebas beta para obtener retroalimentación de usuarios y realizar ajustes. Establecer un ciclo de pruebas y mejoras continuas.
- Crear documentación detallada del producto (manuales de usuario, soporte técnico, etc.).

2. **Protección Legal de la Propiedad Intelectual:**
   - Registrar las patentes, derechos de autor y cualquier otra protección legal necesaria para el software.
   - Consultar con abogados especializados en propiedad intelectual para asegurarse de que el software esté debidamente protegido.
3. **Estrategia de Precios y Regalías:**
   - Definir el modelo de licenciamiento exclusivo, incluyendo el precio inicial de la licencia, las regalías y otros términos contractuales.
   - Realizar un análisis de rentabilidad y ajustar el modelo de precios según los costos de desarrollo, marketing y soporte.

5.2. Fase 2 Mes 4-6: Investigación de Mercado y Desarrollo de Alianzas

Identificar licenciatarios potenciales, crear relaciones estratégicas y afinar la estrategia comercial.

1. **Investigación de Mercado:**
   - Identificar los mercados y sectores específicos donde la app de gestión de pedidos puede tener una alta demanda (restaurantes, tiendas en línea, empresas de logística, etc.).
   - Investigar posibles competidores y diferenciar el producto para destacar en el mercado.
   - Realizar encuestas o entrevistas con empresas del sector para validar la necesidad de una solución como la app.
2. **Desarrollo de Alianzas Estratégicas:**

- Buscar socios estratégicos, como plataformas de pago, proveedores de servicios de logística, o empresas de tecnología que puedan ayudar a mejorar la oferta del producto.
- Establecer acuerdos con distribuidores o intermediarios que puedan ayudar a promover y comercializar la app.

3. **Construcción de la Estrategia Comercial:**
   - Finalizar el plan de ventas para el licenciamiento exclusivo, enfocándose en la propuesta de valor de la app.
   - Crear material de marketing como presentaciones, estudios de caso, y folletos informativos para distribuir a licenciatarios potenciales.
   - Crear una página web o sección en el sitio web para promocionar el software y facilitar la adquisición de licencias.

5.3. Fase Mes 7-9: Marketing, Promoción y Adquisición de Licenciatarios

Promocionar el producto y adquirir los primeros licenciatarios para empezar a generar ingresos.

1. **Lanzamiento de la Campaña de Marketing:**
   - Implementar campañas de publicidad digital, incluyendo anuncios en redes sociales, Google Ads y marketing de contenido en blogs, webinars, y videos demostrativos de la app.
   - Utilizar testimonios y casos de éxito de empresas beta que hayan probado la app para generar confianza y credibilidad.
   - Participar en eventos de la industria (ferias, conferencias, webinars) para promover la app y establecer contactos con empresas interesadas.
2. **Promoción y Networking:**
   - Organizar eventos y presentaciones en vivo para mostrar la funcionalidad del software a licenciatarios potenciales.
   - Establecer un sistema de referencia o recompensas para aquellos licenciatarios que atraigan a otros interesados.

- Desarrollar relaciones con asociaciones de negocios que puedan facilitar la conexión con empresas clave.

3. **Firmar los Primeros Contratos de Licenciamiento:**
   - Iniciar negociaciones con los primeros licenciatarios, asegurándose de que comprendan bien las condiciones del acuerdo y los beneficios de contar con una licencia exclusiva.
   - Firmar acuerdos de licenciamiento y establecer un plan de implementación para cada licenciatario.

5.4. Fase 4 Mes 10-12: Soporte, Escalabilidad y Optimización

Gestionar la implementación de la app con los licenciatarios, garantizar su satisfacción y optimizar el proceso.

1. **Implementación y Capacitación para Licenciatarios:**
   - Ofrecer capacitación a los licenciatarios sobre el uso de la app, la integración con otros sistemas y el soporte que se les brindará.
   - Asegurar que el proceso de implementación sea ágil y sin problemas para los primeros licenciatarios.
2. **Monitoreo y Soporte Continuo:**
   - Establecer un sistema de soporte técnico eficiente para resolver cualquier duda o problema que surja durante la implementación y uso de la app.
   - Proveer actualizaciones regulares del software para mejorar la funcionalidad y corregir posibles errores.
3. **Optimización de la Estrategia Comercial:**
   - Analizar el rendimiento de las campañas de marketing y la adquisición de licenciatarios, ajustando la estrategia según los resultados obtenidos.
   - Evaluar la satisfacción de los licenciatarios y recopilar feedback para realizar mejoras en el producto y en el proceso de licenciamiento.
4. **Escalabilidad y Expansión:**

- Ampliar el alcance del licenciamiento a nuevas regiones o mercados, basándose en los primeros resultados obtenidos.
- Reforzar la red de socios y distribuidores para escalar rápidamente la distribución de la app.

Este plan de acción proporciona una guía clara y estructurada para lanzar el modelo de negocio y escalarlo efectivamente a lo largo de un año.

6. CONCLUSIONES

El presente informe presenta un modelo de negocio para la implementación y comercialización de un software de gestión de pedidos en Chicken Boss, un restaurante en San Andrés Islas. La estrategia se basa en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, lo que permite la adopción de la tecnología sin que los licenciatarios realicen una inversión inicial significativa y, a su vez, garantiza ingresos recurrentes para el proveedor. Se destaca la importancia de la digitalización en la industria gastronómica y cómo esta solución optimiza procesos operativos, mejora la experiencia del cliente y reduce costos operativos.

Desde una perspectiva comercial, el análisis resalta que el licenciamiento exclusivo es la mejor opción, superando otros mecanismos como franquicias o venta directa de tecnología. Este modelo permite a Chicken Boss mantener el control sobre la propiedad intelectual y escalar la solución sin grandes costos adicionales. Además, la implementación del software se respalda con estrategias de marketing digital, alianzas estratégicas y un soporte técnico continuo para garantizar la fidelización de los clientes.
El informe también destaca la escalabilidad de la tecnología, señalando que puede implementarse en otros restaurantes y expandirse a nuevas regiones. Gracias a su infraestructura basada en la nube y su compatibilidad con dispositivos móviles y kioscos de autoservicio, la app puede adaptarse a distintos modelos de negocio dentro del sector

gastronómico. Sin embargo, para garantizar el éxito del modelo, se recomienda continuar optimizando el software, mantener un enfoque en la innovación y fortalecer las relaciones con los licenciatarios para mejorar la adopción de la tecnología.

6.1. Análisis DOFA

Fortalezas

- Modelo de negocio escalable basado en licenciamiento exclusivo con regalías, lo que permite ingresos recurrentes y expansión sin altos costos.
- Optimización de procesos operativos en el restaurante, reduciendo errores en los pedidos y mejorando la eficiencia en la atención al cliente.
- Integración con otras tecnologías como pagos sin contacto, inteligencia artificial y análisis de datos para mejorar la experiencia del usuario.
- Reducción de costos operativos mediante la automatización de pedidos y control de inventario en tiempo real.
- Alta personalización y compatibilidad con diferentes dispositivos, permitiendo adaptabilidad a distintos tipos de restaurantes.

Oportunidades

- Creciente digitalización en la industria gastronómica, impulsada por tendencias de automatización y pedidos en línea.
- Potencial de expansión hacia otros mercados y restaurantes interesados en modernizar su servicio.
- Aumento del uso de plataformas digitales y preferencia de los clientes por experiencias rápidas y personalizadas.
- Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas, plataformas de pago y distribuidores para fortalecer la implementación.
- Mayor demanda de soluciones sin contacto, lo que favorece la adopción del software.

Debilidades

- Dependencia de la infraestructura tecnológica, lo que requiere mantenimiento y actualizaciones constantes para garantizar un funcionamiento óptimo.
- Posible resistencia al cambio por parte de restaurantes tradicionales que aún operan con métodos manuales.
- Costo de adquisición de clientes en la fase inicial, ya que se necesita una estrategia de marketing sólida para captar licenciatarios.
- Necesidad de soporte técnico continuo, lo que implica costos adicionales en personal y recursos tecnológicos.

Amenazas

- Competencia con otras soluciones tecnológicas que ofrecen plataformas similares de gestión de pedidos y automatización en restaurantes.
- Dependencia de factores externos como estabilidad en internet y compatibilidad con otros sistemas de pago y software de terceros.
- Cambios en regulaciones tecnológicas o fiscales que puedan afectar el modelo de licenciamiento y la gestión de datos de clientes.
- Posible saturación del mercado si muchas empresas adoptan tecnologías similares, reduciendo la diferenciación competitiva.

Este análisis DOFA permite identificar los aspectos clave a potenciar y los desafíos a superar para consolidar el modelo de negocio de Chicken Boss en el mercado gastronómico.

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

AUTOMATIZACIÓN EN PROCESO DE SUMINISTRO DE AIRE A ESCAFANDRAS EN ACTIVIDAD DE CAMINATA SUBMARINA

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

1.1.1. Coherencia con la necesidad identificada 8

1.1.2. Pertinencia 9

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 10

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 12

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 12

3.1.1. Venta Directa de la Tecnología 12

3.1.2. Join Venture o Alianza Estratégica 12

3.1.3. Licenciamiento Particular 12

3.1.4. Licenciamiento Exclusivo con Regalías 13

3.2. Análisis Comparativo 13

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías 15

4. MODELO DE NEGOCIO 15

4.3. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología 16

4.3.1. Segmento de clientes 16

4.3.2. Propuesta de valor 17

4.3.3. Relación con los clientes 17

4.3.4. Canales 18

4.3.5. Fuentes de ingresos 18

4.3.6. Recursos claves 18

4.3.7. Actividades claves 19
4.3.8. Socios claves 19
4.3.9. Estructura de costos 20
4.3.10. Estrategia Comercial 20
5. PLAN DE ACCIÓN 21
5.1 Fase 1: Protección y Regulación de la Tecnología (Mes 1-3) 21
5.2 Fase 2: Identificación y Selección del Licenciatario (Mes 4-6) 22
5.3 Fase 3: Negociación y Formalización del Licenciamiento (Mes 7-9) 23
5.4 Fase 4: Implementación, Seguimiento y Expansión (Mes 10-12) 24
6. CONCLUSIONES 24
6.1 Análisis DOFA 26
6.2 Recomendaciones 27
7. BIBLIOGRAFÍA 29

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 **“AUTOMATIZACION EN PROCESO DE SUMINISTRO DE AIRE A ESCAFANDRAS EN ACTIVIDAD DE CAMINATA SUBMARINA”**

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

El proyecto AQUANAUTAS SAS propone una innovación en el sector del turismo submarino mediante la automatización del suministro de aire en escafandras para caminatas submarinas. Actualmente, el aire se suministra manualmente mediante tanques de buceo, lo que genera altos costos operativos, restricciones de tiempo y dependencia de recursos logísticos y humanos.

Idea Innovadora :El proyecto busca automatizar el proceso de suministro de aire con la adquisición de un compresor eléctrico de nueva generación con sistema de tornillo y un microprocesador integrado. Esta tecnología permitiría distribuir el aire de forma regular y uniforme, mejorando la eficiencia operativa y la seguridad de los usuarios.

Beneficios y Aspectos Innovadores

Eficiencia Operativa:

1. Reducción de tiempos de preparación y ejecución de la actividad.
2. Capacidad de inmersiones cada 30 minutos en lugar de una cada hora.
3. Aumento en la capacidad de clientes por inmersión de 4 a 8 pasajeros.

Reducción de Costos:

1. Menor necesidad de compra y transporte de tanques de aire (de 25 a 8 por día).
2. Optimización del personal operativo, ya que el proceso manual de llenado sería reemplazado por un sistema automatizado.

Sostenibilidad Ambiental:

1. Uso de tecnología eléctrica con menor impacto ambiental y reducción de emisiones.
2. Disminución en el consumo energético debido a la eficiencia del sistema de tornillo del compresor.

Mejora de la Experiencia del Cliente:

1. Aire mejor procesado, más limpio y puro.
2. Reducción del riesgo de fallas humanas en el suministro de aire.

Diferenciación Competitiva:

1. Mayor capacidad de atención a turistas y una experiencia mejorada.
2. Incremento en la rentabilidad del negocio al mejorar la eficiencia y reducir costos.

Este proyecto incrementa la productividad y competitividad de AQUANAUTAS SAS, permitiéndole operar de manera más eficiente y ofrecer una experiencia más segura y atractiva para los turistas. La implementación de este sistema no solo beneficiará a la empresa, sino que también contribuirá a la preservación del ecosistema marino en la Reserva de Biosfera Seaflower, al reducir la huella ambiental del proceso.

1.1.1. Coherencia con la necesidad identificada

El proyecto de automatización del suministro de aire en escafandras submarinas responde de manera clara y directa a la necesidad identificada por AQUANAUTAS SAS. La empresa ha señalado que el actual método de suministro de aire, basado en el uso manual de tanques de buceo, genera sobrecostos operativos, demanda un alto recurso humano y limita la eficiencia de las inmersiones. En este sentido, la propuesta de implementar un sistema automatizado con un compresor eléctrico de nueva generación aborda cada uno de estos puntos críticos.

La coherencia de la solución se refleja en cómo responde a la problemática expuesta. La automatización elimina la necesidad de transportar y manejar manualmente los tanques, reduciendo tiempos operativos y costos asociados a la logística. Además, al permitir un flujo continuo y controlado de aire, se garantiza una experiencia más segura y cómoda para los usuarios, minimizando los riesgos derivados de un suministro manual. De esta forma, la solución no solo se alinea con la necesidad inicial, sino que la aborda con una estrategia eficiente y sostenible.

1.1.2. Pertinencia

La propuesta de AQUANAUTAS SAS es altamente pertinente tanto desde un punto de vista operativo como competitivo y ambiental. Operativamente, la automatización del suministro de aire permitirá que la empresa optimice su capacidad de atención al reducir los tiempos de preparación y duplicar la cantidad de clientes por inmersión. Este factor es crucial en un destino turístico como San Andrés, donde la demanda de experiencias acuáticas es alta y la eficiencia del servicio es determinante para captar más visitantes.

Desde una perspectiva competitiva, la implementación de esta tecnología representa una ventaja significativa sobre otras empresas del sector, que aún dependen de métodos tradicionales de suministro de aire. La posibilidad de ofrecer un servicio con mayor capacidad, menor impacto ambiental y un aire más limpio refuerza la diferenciación de AQUANAUTAS en el mercado.

En términos ambientales, la reducción del consumo energético y la disminución del uso de tanques de aire hacen que la propuesta sea sostenible y alineada con las políticas de conservación de la Reserva de Biosfera Seaflower. La menor generación de residuos y la optimización de los recursos utilizados en la operación consolidan la pertinencia del proyecto dentro de un enfoque de turismo responsable.

En conclusión, la solución planteada no solo responde con coherencia a la necesidad identificada, sino que también es altamente pertinente en múltiples dimensiones. Su impacto positivo en la eficiencia operativa, la competitividad del negocio y la

sostenibilidad ambiental refuerzan la viabilidad y el valor de la propuesta para la empresa y el destino turístico en el que opera.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

La escalabilidad de la tecnología propuesta por AQUANAUTAS SAS hacia nuevas aplicaciones avanzadas y su potencial de comercialización es un aspecto clave a considerar para maximizar el impacto del proyecto y ampliar su alcance en el mercado. La automatización del suministro de aire mediante un compresor eléctrico de nueva generación con sistema de tornillo y microprocesador integrado es un avance significativo en la operación del turismo submarino, pero su aplicabilidad no se limita exclusivamente a este sector.

Una de las principales oportunidades de escalabilidad se encuentra en la diversificación del uso de esta tecnología en otros ámbitos del turismo acuático. Empresas que ofrecen experiencias subacuáticas, como los parques temáticos marinos, centros de entrenamiento de buceo y excursiones de exploración submarina, podrían beneficiarse de un sistema de suministro de aire más eficiente y automatizado. La comercialización del sistema a operadores turísticos en diferentes regiones costeras y en destinos con alta afluencia de visitantes sería una opción viable para expandir el alcance de esta innovación.

Además, esta tecnología tiene un gran potencial en el ámbito industrial, especialmente en sectores donde el suministro de aire comprimido es esencial para la seguridad y la operatividad de trabajadores en entornos de alta presión. Actividades como la exploración petrolera submarina, la ingeniería oceánica y la arqueología subacuática requieren sistemas de suministro de aire confiables, eficientes y de bajo impacto ambiental. La adaptación del compresor automatizado a estos sectores permitiría abrir nuevas líneas de negocio más allá del turismo.

Otro aspecto fundamental en la escalabilidad de esta tecnología es su integración con soluciones avanzadas de monitoreo y control. La incorporación de sensores inteligentes y sistemas de inteligencia artificial para la gestión predictiva del suministro de aire podría optimizar aún más la eficiencia y seguridad de la operación. Esto permitiría desarrollar un sistema de gestión remota que no solo garantice una mejor distribución del aire en tiempo real, sino que también prevenga posibles fallos mediante el análisis de datos en la nube. Este tipo de evolución tecnológica agregaría valor al producto y aumentaría su competitividad en el mercado global.

En términos de comercialización, la tecnología desarrollada por AQUANAUTAS SAS podría evolucionar hacia un modelo de negocio basado en la prestación de servicios especializados en automatización para operadores turísticos y empresas industriales. En lugar de solo vender el equipo, la empresa podría ofrecer un modelo de servicio donde instale, mantenga y optimice el sistema de suministro de aire en diversas aplicaciones. Esto generaría ingresos recurrentes y fidelización de clientes en distintos sectores.

Finalmente, la expansión de esta innovación hacia mercados internacionales es un factor clave para su escalabilidad. La estandarización de la tecnología y su adaptación a normativas internacionales permitirían su comercialización en países con industrias marítimas avanzadas y un alto interés en mejorar la eficiencia de sus operaciones subacuáticas. La diversificación de clientes, desde empresas turísticas hasta industrias especializadas, fortalecería la viabilidad del proyecto a largo plazo y permitiría el crecimiento sostenido del negocio.

En conclusión, la tecnología desarrollada por AQUANAUTAS SAS tiene un alto potencial de escalabilidad tanto en el sector turístico como en aplicaciones industriales avanzadas. Su capacidad de adaptación a diferentes mercados, la posibilidad de integrar soluciones inteligentes y la opción de desarrollar un modelo de negocio basado en servicios especializados convierten esta innovación en una propuesta con un gran potencial de crecimiento y comercialización global.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

Los mecanismos de transferencia tecnológica viables para la tecnología se pueden clasificar en varias opciones, las cuales incluyen la venta directa, la alianza estratégica, el desarrollo conjunto y el licenciamiento. Cada una de estas opciones tiene ventajas y desventajas que serán evaluadas a continuación.

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables

3.1.1. Venta Directa de la Tecnología

Este mecanismo consiste en la transferencia total de los derechos de propiedad sobre la tecnología.

- Ventajas: Generación de un ingreso único significativo.
- Desventajas: Pérdida total del control sobre la tecnología y sus futuras aplicaciones.

En este caso, no es recomendable debido a la naturaleza estratégica de la tecnología, que puede generar ingresos recurrentes en el largo plazo.

3.1.2. Join Venture o Alianza Estratégica

Este mecanismo implica la formación de una sociedad o alianza entre el propietario de la tecnología y otra entidad para su explotación conjunta.

- Ventajas: Acceso a recursos adicionales, como capital o redes comerciales.
- Desventajas: Complejidad operativa y posible conflicto en la toma de decisiones estratégicas.

Aunque permite una expansión más rápida, requiere una gestión compartida que puede diluir el control sobre el desarrollo tecnológico.

3.1.3. Licenciamiento Particular

Bajo este esquema, la tecnología se licencia a múltiples empresas de forma no exclusiva, permitiendo que diferentes usuarios la exploten simultáneamente.

- Ventajas: Alcance a múltiples mercados y diversificación del riesgo.
- Desventajas: Potencial competencia interna entre licenciatarios, lo que puede limitar el posicionamiento exclusivo de la tecnología.

Este mecanismo podría ser útil para tecnologías masivas, pero en este caso, donde se busca una estrategia diferenciada, no es ideal.

3.1.4. Licenciamiento Exclusivo con Regalías

Consiste en otorgar a una entidad o empresa una licencia exclusiva para la explotación de la tecnología en un territorio o mercado determinado. A cambio, el licenciante recibe una tasa de regalía sobre los ingresos generados.

Ventajas:

- Garantiza el control estratégico sobre la tecnología.
- Permite negociar condiciones favorables, como tasas de regalía basadas en ingresos netos o brutos.
- Fomenta la inversión del licenciatario en la tecnología, al ser el único autorizado para su uso y explotación.

Desventajas: Depende de la capacidad del licenciatario para comercializar efectivamente la tecnología.

Este modelo es altamente pertinente para el proyecto, ya que permite un equilibrio entre ingresos recurrentes y control estratégico.

3.2. Análisis Comparativo

El análisis se basa en la evaluación de los mecanismos de transferencia tecnológica mediante criterios cualitativos y cuantitativos. Los criterios seleccionados permiten identificar el mecanismo más adecuado para maximizar los beneficios estratégicos y económicos de la tecnología. Los criterios utilizados en el análisis son los siguientes:

1. **Mecanismo:** Representa las opciones viables de transferencia tecnológica, como venta directa, licenciamiento exclusivo, joint venture o licenciamiento particular.
2. **Ventajas cualitativas:** Evalúa los aspectos positivos de cada mecanismo en términos estratégicos, económicos y operativos, como la capacidad de generar ingresos, diversificar mercados o mejorar la competitividad.
3. **Desventajas cualitativas:** Analiza las limitaciones y riesgos de cada mecanismo, tales como pérdida de control, alta complejidad de gestión o competencia interna.
4. **Ingreso estimado:** Estima el tipo y volumen de ingresos que puede generar cada mecanismo, considerando si estos son únicos, recurrentes o compartidos.
5. **Control sobre la tecnología:** Determina el nivel de control que el propietario puede mantener sobre la tecnología transferida, incluyendo la posibilidad de realizar mejoras o proteger los derechos de propiedad intelectual.

Tabla 1. Evaluación Mecanismos de Transferencia

Mecanismo	Ventajas cualitativas	Desventajas cualitativas	Ingreso estimado	Control sobre la tecnología
Venta directa	Ingreso inmediato significativo	Pérdida de control total	Alto (único)	Nulo
Joint venture	Acceso a recursos externos	Gestión compartida compleja	Medio (compartido)	Parcial
Licenciamiento particular	Diversificación de mercados	Posible competencia entre licenciatarios	Medio	Parcial
Licenciamiento exclusivo	Control y regalías recurrentes	Depende del desempeño del licenciatario	Alto (recurrente)	Alto

Fuente: Elaboración propia

Este análisis busca identificar el mecanismo que logre el mejor equilibrio entre ventajas, generación de ingresos y control estratégico. Tras la evaluación, el licenciamiento exclusivo con regalías recurrentes fue considerado la opción más adecuada para el caso estudiado.

3.3. Recomendación: Licenciamiento Exclusivo con Regalías

El modelo de transferencia tecnológica más apropiado para esta tecnología es el licenciamiento exclusivo con regalías. Este enfoque ofrece un equilibrio entre control y beneficios económicos, permitiendo al titular mantener la propiedad intelectual de la tecnología y al mismo tiempo beneficiarse de ingresos recurrentes. Además, la exclusividad del acuerdo incentivará al licenciatario a maximizar la explotación comercial de la tecnología, lo que acelerará su expansión y aceptación en el mercado.

Con este mecanismo, se sugiere establecer términos claros en el contrato de licencia, como la duración del acuerdo, la tasa de regalía, las cláusulas de desempeño mínimo y la posibilidad de revisar las condiciones en función de los resultados obtenidos. Este enfoque asegurará tanto la protección del activo tecnológico como su explotación eficiente.

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

El desarrollo de la tecnología de automatización del suministro de aire en escafandras submarinas representa una oportunidad innovadora en la industria del turismo y otras aplicaciones subacuáticas. La solución desarrollada por AQUANAUTAS SAS mejora la eficiencia operativa y reduce costos, pero su potencial va más allá del uso interno en la empresa. Para maximizar su alcance, se plantea un modelo de negocio basado en el licenciamiento de la tecnología a una empresa especializada en soluciones de automatización para el sector submarino, permitiendo que AQUANAUTAS SAS obtenga ingresos a través de tasas de regalías.

A continuación, se presenta un análisis detallado del modelo de negocio basado en el Business Model Canvas y una estrategia comercial enfocada en la expansión y sostenibilidad de la innovación.

4.3.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes clave en este modelo de negocio es una empresa que desarrolle soluciones tecnológicas para aplicaciones submarinas y que tenga la capacidad de comercializar la tecnología a gran escala. Esta empresa puede operar en sectores como:

- Turismo submarino y ecoturismo (compañías que ofrecen experiencias de caminata submarina y buceo).
- Industria offshore (empresas de exploración petrolera y gasífera que requieren sistemas confiables de suministro de aire para trabajos subacuáticos).
- Investigación oceanográfica y arqueología submarina (instituciones académicas y centros de investigación que realizan exploraciones en ecosistemas marinos).

El licenciamiento exclusivo permitirá a la empresa adquiriente explotar comercialmente la tecnología, con el compromiso de pagar una tasa de regalía a AQUANAUTAS SAS.

4.3.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en la automatización del suministro de aire en escafandras submarinas mediante el uso de un compresor eléctrico con sistema de tornillo y microprocesador integrado. Esta solución ofrece una distribución uniforme del aire, optimiza la eficiencia operativa y reduce los costos de mantenimiento y logística. Su impacto en la reducción del consumo energético y la disminución de residuos la convierte en una opción más sostenible para la industria del turismo submarino y otras aplicaciones industriales.

El modelo de licenciamiento propuesto permite a una empresa especializada en tecnología subacuática adquirir los derechos exclusivos de explotación económica de la innovación, mientras que AQUANAUTAS SAS recibe ingresos mediante un esquema de regalías.

4.3.3. Relación con los clientes

El modelo de negocio se basa en una relación de B2B (Business to Business) en la que AQUANAUTAS SAS mantiene un vínculo con la empresa licenciataria a través de:

- Contratos de licenciamiento exclusivos, donde se establecen los términos de explotación y la tasa de regalía.
- Asesoría y capacitación técnica, garantizando que la empresa licenciataria implemente la tecnología de manera efectiva.
- Soporte y actualización tecnológica, permitiendo la evolución y mejora del sistema con base en nuevas tendencias del sector.

4.3.4. Canales

El mecanismo de transferencia de la tecnología se basa en un modelo de licenciamiento exclusivo, donde AQUANAUTAS SAS otorgará los derechos de uso y comercialización a la empresa licenciataria. Este proceso se llevará a cabo mediante:

- Negociaciones directas con empresas del sector tecnológico submarino para evaluar el interés en la adquisición de la licencia.
- Ferias y eventos tecnológicos internacionales en el ámbito de la exploración submarina y el turismo.
- Publicaciones en revistas científicas y tecnológicas para atraer el interés de inversionistas y empresas del sector.
- Asesoramiento técnico y soporte como parte del acuerdo de licenciamiento, asegurando una correcta implementación de la tecnología.

4.3.5. Fuentes de ingresos

El modelo de negocio genera ingresos a través de dos principales mecanismos:

1. Tasa de regalía por licenciamiento exclusivo, basada en un porcentaje de las ventas que la empresa licenciataria realice con la tecnología. Este porcentaje puede oscilar entre el 5 % y el 10 %, dependiendo del volumen de comercialización.
2. Servicios de asesoramiento y soporte técnico, que pueden ofrecerse como un valor agregado a la empresa licenciataria para garantizar la correcta implementación del sistema.

El modelo de negocio genera ingresos a través de dos principales mecanismos:

4.3.6. Recursos claves

Para la implementación del modelo de negocio, los recursos clave incluyen:

- Patente y derechos de propiedad intelectual, asegurando que la tecnología cuente con protección legal para su licenciamiento.
- Equipo técnico especializado, que pueda brindar soporte en la implementación y mejoras tecnológicas.
- Red de contactos en la industria submarina y del turismo, facilitando el proceso de comercialización de la tecnología.
- Infraestructura para pruebas y validaciones, asegurando que la tecnología cumpla con estándares internacionales.

4.3.7. Actividades claves

Las principales actividades para el éxito del modelo de negocio incluyen:

- Registro y protección de la tecnología, mediante patentes y certificaciones internacionales.
- Búsqueda de empresas licenciatarias, a través de eventos tecnológicos y estrategias de marketing dirigidas.
- Negociación y estructuración de contratos de licenciamiento, asegurando términos justos y beneficiosos.
- Capacitación y soporte técnico, garantizando una implementación efectiva de la tecnología.

4.3.8. Socios claves

Para asegurar el éxito del modelo de negocio, es fundamental establecer alianzas con:

- Instituciones de propiedad intelectual y oficinas de patentes, que brinden respaldo en la protección de la innovación.
- Empresas especializadas en automatización submarina, que puedan interesarse en adquirir la licencia de la tecnología.
- Organismos de certificación y regulación, que validen la seguridad y eficiencia del sistema en diferentes mercados.

- Universidades y centros de investigación, que permitan el desarrollo de mejoras en la tecnología y su aplicación en nuevos sectores.

4.3.9. Estructura de costos

Los principales costos asociados con la implementación del modelo de licenciamiento incluyen:

- Registro de patentes y certificaciones internacionales (costo estimado entre $5,000 y $15,000 dependiendo de la región).
- Desarrollo de materiales de capacitación y soporte (costos asociados a la producción de manuales y entrenamientos).
- Asesoría legal y contratos de licenciamiento (costos de abogados y consultores especializados en propiedad intelectual).
- Marketing y participación en eventos del sector, para atraer empresas interesadas en la adquisición de la tecnología.

4.3.10. Estrategia Comercial

Para garantizar la expansión y sostenibilidad del modelo de negocio, la estrategia comercial se centrará en la identificación de mercados clave y la promoción de la tecnología como una solución innovadora y rentable.

Se priorizarán mercados con alta demanda en el turismo submarino y en la industria offshore, donde la automatización del suministro de aire representa una ventaja competitiva. Se desarrollará una campaña de comunicación en revistas científicas, portales tecnológicos y eventos internacionales para generar interés en la adquisición de la licencia.

Además, se establecerán acuerdos con empresas y organismos del sector para asegurar la adopción de la tecnología y su integración en nuevas aplicaciones. Se considerará la posibilidad de expandir el modelo de licenciamiento a más de un socio en diferentes regiones del mundo, asegurando que la innovación tenga un impacto global.

Finalmente, la estrategia comercial incluirá un monitoreo constante del desempeño del modelo de negocio, permitiendo ajustes en la tasa de regalía y en los servicios de soporte técnico para maximizar el retorno de inversión y garantizar la competitividad de la tecnología en el mercado.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para asegurar la correcta implementación del modelo de negocio basado en el licenciamiento exclusivo de la tecnología desarrollada por AQUANAUTAS SAS, es necesario establecer un plan de acción detallado que contemple actividades clave en un período de un año. Este plan garantizará la identificación del socio licenciatario adecuado, la protección legal de la tecnología, la negociación y firma del contrato de licencia, y la consolidación del soporte técnico necesario para su implementación.

A continuación, se presenta un plan de acción estructurado por fases, estableciendo actividades concretas, plazos y responsables, con el objetivo de lograr una transferencia efectiva de la tecnología y maximizar el retorno sobre la inversión en un período de doce meses.

5.1 Fase 1: Protección y Regulación de la Tecnología (Mes 1-3)

Actividades:

- **Registro de la patente y propiedad intelectual:**
    1. Presentar la solicitud de patente ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) en Colombia y explorar registros internacionales en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).
    2. Costos estimados: $5,000 - $15,000 USD.

3. Responsable: Departamento legal de AQUANAUTAS SAS en colaboración con una firma de abogados de propiedad intelectual.

- **Certificación de la tecnología en organismos regulatorios:**
  1. Obtener validaciones de calidad y seguridad de la tecnología ante organismos como la Organización Marítima Internacional (OMI) o entidades reguladoras del turismo submarino.
  2. Responsable: Equipo técnico de AQUANAUTAS SAS con apoyo de laboratorios especializados en certificación de equipos de buceo.
- **Desarrollo de documentación técnica y comercial:**
  1. Elaborar informes técnicos, manuales de uso y guías de instalación para facilitar la adopción por parte del licenciatario.
  2. Responsable: Departamento de ingeniería y desarrollo.

5.2 Fase 2: Identificación y Selección del Licenciatario (Mes 4-6)

Actividades:

- **Análisis del mercado y segmentación de posibles licenciatarios:**
  1. Identificar empresas especializadas en soluciones submarinas con experiencia en comercialización de tecnologías similares.
  2. Potenciales licenciatarios incluyen fabricantes de equipos de buceo, empresas de automatización marina y desarrolladores de soluciones para la industria offshore.
  3. Responsable: Departamento de negocios y estrategia.
- **Estrategia de acercamiento y negociación:**
  1. Participación en eventos internacionales como la "DIVE Equipment & Marketing Association Show (DEMA)" y la "Offshore Technology Conference (OTC)".
  2. Presentación de la propuesta de valor a los potenciales licenciatarios mediante reuniones estratégicas.

3. Responsable: Equipo comercial y representantes legales de AQUANAUTAS SAS.

- **Evaluación de propuestas y selección del licenciatario:**
  1. Análisis de capacidad financiera, experiencia en el sector y plan de comercialización del interesado.
  2. Firma de acuerdos de confidencialidad (NDA) para proteger la información técnica antes de la negociación formal.
  3. Responsable: Dirección ejecutiva y equipo legal.

5.3 Fase 3: Negociación y Formalización del Licenciamiento (Mes 7-9)

Actividades:

1. **Definición de términos del contrato de licenciamiento exclusivo:**
   - Establecer la duración del contrato, tasa de regalías y condiciones de exclusividad.
   - Plantear cláusulas de actualización tecnológica y mejoras futuras en la solución.
   - Responsable: Equipo legal con asesoría externa en licenciamiento de tecnologías.
2. **Negociación de condiciones económicas y firma del contrato:**
   - Determinar la tasa de regalía, estimada entre el 5% y el 10% sobre las ventas del licenciatario.
   - Considerar un pago inicial por la adquisición de la licencia exclusiva.
   - Responsable: Dirección de AQUANAUTAS SAS con apoyo legal.
3. **Transferencia de tecnología y capacitación:**
   - Entrega de manuales técnicos, documentación y entrenamiento al equipo del licenciatario.
   - Asegurar una adecuada integración de la solución con los productos y servicios de la empresa licenciataria.
   - Responsable: Equipo de ingeniería y soporte técnico.

5.4 Fase 4: Implementación, Seguimiento y Expansión (Mes 10-12)

Actividades:

1. **Monitoreo del desempeño del licenciatario:**

- Establecer métricas de evaluación sobre la adopción de la tecnología y la comercialización del producto.
- Responsable: Departamento de alianzas estratégicas.

2. **Estrategia de mejora y optimización de la tecnología:**

- Recopilación de feedback del licenciatario para realizar mejoras en el sistema de automatización.
- Establecer un plan de actualizaciones tecnológicas.
- Responsable: Equipo de I+D de AQUANAUTAS SAS.

3. **Exploración de nuevos mercados y expansión internacional:**

- Evaluar la posibilidad de replicar el modelo de licenciamiento en otras regiones.
- Realizar estudios de mercado en destinos con alta demanda de turismo submarino y exploración oceánica.
- Responsable: Dirección comercial.

6. CONCLUSIONES

El análisis detallado del modelo de licenciamiento exclusivo para la tecnología de automatización del suministro de aire en escafandras submarinas ha permitido identificar fortalezas, oportunidades, desafíos y riesgos asociados a su implementación. La transferencia de esta tecnología a un licenciatario especializado representa una estrategia viable para maximizar su impacto y generar ingresos sostenibles mediante regalías. A continuación, se presentan las conclusiones generales, recomendaciones

estratégicas y un análisis DOFA de la tecnología para orientar la toma de decisiones en su implementación.

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis del modelo de negocio realizado así:

- Viabilidad del modelo de licenciamiento: El enfoque basado en licenciar la tecnología de manera exclusiva a una empresa especializada en soluciones submarinas permite a AQUANAUTAS SAS generar ingresos recurrentes sin asumir directamente los costos de producción y comercialización. Este modelo ofrece ventajas competitivas al asegurar un posicionamiento en mercados especializados sin requerir una infraestructura de fabricación propia.
- Impacto en la eficiencia y sostenibilidad del turismo submarino: La automatización del suministro de aire mejora significativamente la eficiencia operativa de actividades subacuáticas, reduciendo costos, optimizando el uso de energía y minimizando el impacto ambiental. La integración de un compresor eléctrico con sistema de tornillo y microprocesador permite un flujo constante y regulado de aire, lo que aporta mayor seguridad y comodidad a los usuarios.
- Potencial de expansión a otros mercados: Aunque inicialmente diseñada para el turismo submarino, la tecnología tiene aplicaciones en otros sectores como la industria offshore, la exploración oceánica y la arqueología subacuática. Esto abre la posibilidad de futuras expansiones del modelo de negocio hacia nuevas áreas donde la demanda de suministro de aire automatizado es crítica.
- Importancia de la protección de la propiedad intelectual: La implementación del modelo de licenciamiento requiere una adecuada protección de la propiedad intelectual a través de patentes y registros internacionales. Esto es clave para evitar la reproducción no autorizada de la tecnología y garantizar un modelo de negocio rentable y sostenible.
- Desafíos en la identificación del socio licenciatario: La selección de la empresa licenciataria es un proceso clave que requiere un análisis detallado de su capacidad técnica, financiera y comercial. La empresa seleccionada debe demostrar experiencia

en el desarrollo y comercialización de tecnologías subacuáticas para asegurar una correcta explotación económica de la innovación.

6.1 Análisis DOFA

Tabla 2. Matriz DOFA

Factor	Descripción
Fortalezas	- Tecnología innovadora con alto impacto en eficiencia y sostenibilidad. - Reducción de costos operativos y mayor seguridad para los usuarios. - Modelo de licenciamiento permite ingresos recurrentes sin inversión en producción. - Potencial de expansión a diferentes sectores y mercados internacionales.
Oportunidades	- Creciente demanda de soluciones tecnológicas sostenibles en el turismo submarino. - Posibilidad de aplicar la tecnología en exploración oceánica y arqueología submarina. - Acceso a incentivos gubernamentales y financiamiento para innovación tecnológica. - Mayor conciencia ambiental que favorece el uso de tecnologías limpias.
Debilidades	- Dependencia de un socio licenciatario para la comercialización. - Costos iniciales elevados para el registro de patentes y certificaciones. - Necesidad de capacitación técnica para la adopción de la tecnología.

Factor	Descripción
Amenazas	- Posibilidad de competencia con tecnologías alternativas o similares. - Riesgo de imitación si no se protege adecuadamente la propiedad intelectual. - Barreras regulatorias en ciertos mercados internacionales. - Dependencia de la estabilidad económica del sector turismo y offshore.

Fuente: Elaboración propia

6.2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo anterior presentamos las siguientes recomendaciones:

- Formalizar la protección de la tecnología antes de iniciar la negociación: Se recomienda priorizar el registro de patentes y la certificación de la tecnología para evitar riesgos de copia y garantizar la exclusividad en el licenciamiento. Esto fortalecerá la posición de AQUANAUTAS SAS en la negociación con posibles licenciatarios.

- Seleccionar estratégicamente al licenciatario: La empresa licenciataria debe ser seleccionada con base en su capacidad de escalabilidad, presencia en mercados clave y experiencia en la comercialización de soluciones subacuáticas. Es recomendable realizar estudios de mercado y establecer acuerdos de confidencialidad antes de compartir detalles técnicos de la innovación.

- Diseñar un esquema de regalías sostenible y atractivo: La tasa de regalías debe ser competitiva y alineada con el potencial de ingresos de la tecnología. Se recomienda establecer un esquema de pago basado en volúmenes de venta y considerar un pago inicial por la exclusividad de la licencia.

- Monitorear y optimizar la tecnología constantemente: Aunque el modelo de negocio se basa en licenciamiento, es clave mantener un equipo de investigación y desarrollo para asegurar mejoras continuas en la tecnología. Esto permitirá negociar futuras actualizaciones con el licenciatario y garantizar la competitividad del producto.

- Explorar alianzas estratégicas y expansión a otros sectores: Se recomienda evaluar la posibilidad de ampliar la aplicación de la tecnología a sectores como la exploración oceánica, la arqueología submarina y la industria offshore. Las alianzas con universidades y centros de investigación pueden facilitar la diversificación de su uso y el acceso a nuevos mercados.

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 DE UN NUEVO SERVICIO TURÍSTICO PARA LA EMPRESA BAHÍA SONORA: “VOLUNTARIADO Y TURISMO REGENERATIVO”

SAINNOVA

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 9

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA 10

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 11

3. MODELO DE NEGOCIO 13

3.3. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología 14

3.3.1. Propuesta de Valor 14

3.3.2. Segmento de Clientes 14

3.3.3. Canales 15

3.3.4. Relación con los Clientes 15

3.3.5. Fuente de Ingresos 15

3.3.6. Recursos Clave 16

3.3.7. Actividades Clave 16

3.3.8. Socios Clave 16

3.3.9. Estructura de Costos 17

3.3.10. Estrategia Comercial 17

4. PLAN DE ACCIÓN 18

5.1 Fase 1: Preparación y Estrategia (Mes 1 - Mes 3) 18

5.2 Fase 2: Prospección y Contacto (Mes 4 - Mes 6) 19
5.3 Fase 3: Negociación y Cierre de Acuerdo (Mes 7 - Mes 9) 19
5.4 Fase 4: Implementación y Seguimiento (Mes 10 - Mes 12) 20
5. CONCLUSIONES 20
6.1 Conclusiones 21
6.2 Análisis DOFA 21
6.3 Recomendaciones 22
6. BIBLIOGRAFÍA 24

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 DE UN NUEVO SERVICIO TURÍSTICO PARA LA EMPRESA BAHÍA SONORA: “VOLUNTARIADO Y TURISMO REGENERATIVO”**

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

La idea con potencial innovador de Bahía Sonora se centra en la implementación de un Programa de Voluntariado y Turismo Regenerativo en San Andrés Islas. Este modelo busca diferenciarse del turismo tradicional ofreciendo a los visitantes una experiencia inmersiva y significativa, donde puedan contribuir activamente a la conservación del medio ambiente y el fortalecimiento cultural local.

Aspectos Innovadores

1. **Turismo Regenerativo**: Más allá del turismo sostenible, este concepto promueve que los viajeros dejen un impacto positivo en el destino, participando en actividades como reciclaje, limpieza de playas y manglares, educación ambiental, arte y gastronomía ancestral.
2. **Experiencia Digital y Tecnología**: Se propone el desarrollo de una plataforma digital que permita la reserva y pago en línea, mejorando la experiencia del usuario y la gestión de clientes.
3. **Alianzas Comunitarias y Responsabilidad Social**: La interacción entre turistas y comunidades locales fomenta un turismo con propósito, beneficiando a la economía local y promoviendo el respeto por las tradiciones culturales.
4. **Implementación de Energía Solar**: Paralelamente, se busca optimizar el consumo energético de la posada mediante la instalación de paneles solares, alineando la operación con principios de sostenibilidad ambiental.

Impacto y Potencial

1. **Competitividad**: Este modelo innovador permite atraer un nicho de mercado más especializado y consciente del impacto ambiental.

2. **Diferenciación**: En San Andrés no existe actualmente una oferta turística con este enfoque, lo que posiciona a Bahía Sonora como un pionero en la región.
3. **Sostenibilidad**: Reduce la huella de carbono y fomenta la conservación del ecosistema del Archipiélago de San Andrés, un área protegida bajo la Biosfera Seaflower.

Este proyecto representa una oportunidad única para redefinir la oferta turística de San Andrés, convirtiéndolo en un referente de turismo regenerativo en Colombia y el Caribe.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La propuesta de Bahía Sonora responde directamente a los desafíos actuales del turismo en San Andrés, los cuales incluyen:

- **Crisis del sector turístico**: La disminución de visitantes debido a factores como la pandemia, huracanes y la salida de aerolíneas clave ha generado una sobreoferta de camas y la necesidad de diversificar la oferta turística.
- **Baja diferenciación de la oferta turística**: Actualmente, la mayoría de las opciones en la isla se centran en el turismo tradicional de sol y playa, sin alternativas que generen impacto social o ambiental.
- **Necesidad de sostenibilidad y regeneración ambiental**: La presión sobre los ecosistemas del Archipiélago de San Andrés, que forma parte de la Reserva de la Biosfera Seaflower, requiere de iniciativas turísticas que promuevan la regeneración y conservación ambiental.

Coherencia de la solución propuesta

- **Turismo regenerativo como alternativa de diferenciación**: Atraerá a un nuevo perfil de visitantes interesados en experiencias con impacto social y ambiental.

- **Uso de tecnología para mejorar la experiencia**: La implementación de una plataforma de reservas en línea facilitará el acceso y la gestión del programa, mejorando la competitividad del servicio.
- **Implementación de energías renovables**: La transición hacia energía solar reducirá costos operacionales y posicionará a la posada como un modelo de sostenibilidad en la isla.

En conclusión, la idea está bien alineada con la necesidad identificada, atacando tanto la crisis del turismo como la urgencia de un modelo más sostenible y diferenciado.

1.2.2. Pertinencia

La pertinencia de la propuesta se evalúa en función de su impacto en la empresa, el sector turístico local y el medio ambiente.

Para la empresa Bahía Sonora

- **Genera una nueva línea de negocio**: Diversifica los ingresos con un servicio innovador que puede atraer nuevos clientes.
- **Mejora la competitividad**: La digitalización y la oferta de experiencias de voluntariado fortalecerán la propuesta de valor.
- **Optimiza costos operativos**: La instalación de paneles solares reduce el gasto en energía a largo plazo.

Para el turismo en San Andrés

- **Impulsa la diferenciación del destino**: La isla no cuenta con una oferta consolidada de turismo regenerativo, por lo que Bahía Sonora se posicionaría como pionero en el sector.

- **Alineación con tendencias globales**: El turismo de impacto social y ambiental está en auge, lo que facilita la atracción de turistas extranjeros y especializados.
- **Promueve el turismo sostenible**: Reduce el impacto ambiental y contribuye a la preservación de los ecosistemas locales.

Para el entorno social y ambiental

- **Beneficio para la comunidad local**: Involucra a habitantes en actividades económicas y de conservación, promoviendo un desarrollo más equitativo.
- **Regeneración de ecosistemas**: Iniciativas como la limpieza de playas, reciclaje y conservación de manglares generan un impacto positivo a largo plazo.

En conclusión, la propuesta de Bahía Sonora es altamente pertinente, ya que no solo responde a una necesidad real del turismo en la isla, sino que también genera beneficios económicos, sociales y ambientales. Su enfoque innovador lo convierte en una alternativa viable y sostenible para el crecimiento del sector turístico en San Andrés.

2. ESCALABILIDAD DE LA TECNOLOGÍA

El análisis de escalabilidad de la tecnología propuesta por Bahía Sonora debe considerar su capacidad para expandirse sin perder eficiencia ni calidad en la experiencia ofrecida. La implementación de un sistema fotovoltaico para el suministro de energía renovable representa una solución con alto potencial de escalabilidad, ya que puede ajustarse progresivamente según las necesidades energéticas del hospedaje y futuras ampliaciones de infraestructura. La integración de almacenamiento de energía mediante baterías permite una mayor autonomía, lo que facilitaría la replicación del modelo en otras instalaciones turísticas dentro del archipiélago e incluso en otras regiones con condiciones similares.

Desde la perspectiva digital, la creación de una plataforma de reservas en línea con pagos electrónicos ofrece una base tecnológica flexible que puede escalarse con nuevas

funcionalidades. En un primer nivel, esta plataforma permitiría gestionar reservas y pagos de forma eficiente, pero a medida que crece la demanda, podrían integrarse módulos adicionales como personalización de experiencias, inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas y estrategias de fidelización de clientes mediante programas de recompensas. Esta infraestructura digital facilitaría la expansión del servicio sin requerir grandes inversiones adicionales, permitiendo atender un mayor volumen de turistas sin aumentar proporcionalmente los costos operativos.

En cuanto al turismo regenerativo y el programa de voluntariado, la escalabilidad depende de la capacidad de la empresa para establecer alianzas estratégicas con actores locales y organizaciones ambientales. A medida que el modelo demuestra su éxito, puede adaptarse para incluir nuevas actividades relacionadas con la conservación, la educación ambiental y el rescate cultural. La posibilidad de crear franquicias o convenios con otros operadores turísticos permitiría replicar la iniciativa en diferentes destinos sin perder su esencia de impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

Por último, la escalabilidad del proyecto está sujeta a factores externos como el crecimiento del turismo sostenible, la disponibilidad de financiamiento para tecnologías limpias y la evolución de regulaciones ambientales. La creciente preferencia de los viajeros por experiencias con impacto social y ecológico favorece la adopción del modelo a mayor escala. Además, el acceso a incentivos gubernamentales y subsidios para energías renovables y digitalización del turismo puede acelerar la expansión del proyecto, asegurando su viabilidad a largo plazo.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

La transferencia de la tecnología propuesta por Bahía Sonora puede realizarse a través de diversos mecanismos que permitan la adopción y replicación del modelo de turismo regenerativo con energías renovables y digitalización de servicios. La elección del mecanismo adecuado debe considerar factores como la protección de la propiedad

intelectual, la facilidad de implementación, la viabilidad financiera y el impacto en la competitividad del negocio.

El licenciamiento exclusivo se presenta como una opción altamente viable, ya que permitiría a Bahía Sonora mantener el control sobre su tecnología y modelo de negocio mientras otorga derechos de uso a terceros bajo condiciones específicas. Este mecanismo aseguraría que la expansión del proyecto se realice con estándares de calidad y alineación con la propuesta de valor original. Además, facilita el establecimiento de alianzas estratégicas con operadores turísticos que deseen replicar el modelo en otras regiones, generando ingresos adicionales sin comprometer la identidad del proyecto.

Otra alternativa es la franquicia, que permitiría la expansión del modelo a través de terceros que operen bajo la marca y lineamientos de Bahía Sonora. Este enfoque garantizaría una estandarización en la experiencia del cliente, pero podría requerir una inversión mayor en supervisión y soporte técnico. La franquicia también implica la creación de manuales operativos y protocolos detallados para la implementación de la tecnología, lo que puede representar una barrera para su rápida adopción.

El código abierto en la plataforma digital y el conocimiento compartido sobre turismo regenerativo es otro mecanismo a considerar, especialmente si se busca fomentar un impacto positivo a gran escala. Sin embargo, esta opción limitaría el control sobre la monetización del modelo y podría llevar a una competencia no regulada, reduciendo el margen de diferenciación de Bahía Sonora en el mercado.

Para evaluar la viabilidad de cada mecanismo, se ha diseñado el siguiente sistema de evaluación cualitativa y cuantitativa con criterios clave como control sobre la tecnología, facilidad de implementación, rentabilidad y escalabilidad.

Tabla 1. Viabilidad Mecanismos de Transferencia

Mecanismo de Transferencia	Control sobre la Tecnología	Facilidad de Implementación	Rentabilidad	Escalabilidad	Evaluación Global
Licenciamiento Exclusivo	Alto (5)	Medio (3)	Alto (5)	Alto (5)	18/20
Franquicia	Medio-Alto (4)	Medio (3)	Alto (5)	Alto (5)	17/20
Código Abierto	Bajo (1)	Alto (5)	Bajo (1)	Medio (3)	10/20
Venta Directa de Tecnología	Bajo (2)	Alto (5)	Medio (3)	Medio (3)	13/20

Fuente: Elaboración propia

El licenciamiento exclusivo es la opción más viable debido a su alto nivel de control sobre la tecnología y su rentabilidad. Además, permite escalar el modelo sin perder la identidad y calidad del servicio, asegurando la consolidación de Bahía Sonora como líder en turismo regenerativo con un enfoque sostenible e innovador.

3. 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.

3.3. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia de la tecnología

El modelo de negocio de Bahía Sonora se basa en la creación de una nueva línea de negocio dentro del turismo sostenible, enfocada en el turismo regenerativo y voluntariado. La empresa busca escalar su impacto mediante el licenciamiento exclusivo de su tecnología y modelo operativo a una empresa interesada en replicarlo en otro destino. Este enfoque permitirá monetizar la innovación desarrollada sin necesidad de inversión directa en infraestructura fuera de San Andrés, asegurando el mantenimiento de los estándares de calidad y sostenibilidad.

3.3.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Bahía Sonora radica en ofrecer un modelo de turismo regenerativo que combina experiencia de voluntariado con prácticas sostenibles. Incluye la digitalización de la experiencia del cliente con una plataforma de reservas en línea y un sistema de gestión optimizado. Además, la integración de energías renovables en la operación del hospedaje mejora la rentabilidad y reduce la huella ambiental.

Ejemplo de empresas con propuestas similares incluyen Intrepid Travel, que ha desarrollado experiencias de turismo sostenible, o Selina, que ha combinado hospitalidad con coworking y experiencias inmersivas para sus clientes.

3.3.2. Segmento de Clientes

A diferencia de un modelo tradicional basado en múltiples clientes individuales, el segmento de clientes de Bahía Sonora se centra en encontrar una única empresa que adquiera la licencia para explotar comercialmente el modelo en otra región. Esta empresa

debe operar en la industria del turismo y estar interesada en integrar un enfoque regenerativo en su oferta.

Ejemplos de clientes potenciales podrían ser cadenas hoteleras con enfoque ecológico como Explora o Inkaterra, que han demostrado interés en el turismo sostenible, o empresas turísticas con una base de clientes interesados en experiencias con impacto social.

3.3.3. Canales

La comercialización de la licencia se realizará a través de relaciones directas con empresas del sector turístico mediante presentaciones comerciales, conferencias especializadas y networking en eventos de turismo sostenible. Además, el uso de plataformas como LinkedIn y la participación en ferias internacionales de turismo ecológico serán claves para llegar a posibles compradores.

3.3.4. Relación con los Clientes

Dado que el modelo se basa en una transacción de licenciamiento, la relación con el cliente será de tipo consultivo y contractual. Se establecerán acuerdos de exclusividad para garantizar que la empresa licenciataria tenga derechos únicos sobre la explotación del modelo en un territorio específico, a cambio de pagos por el uso de la marca y la tecnología.

Se ofrecerá soporte técnico y asesoría para la implementación del modelo, asegurando que la empresa pueda replicar la experiencia con la misma calidad y estándares ambientales.

3.3.5. Fuente de Ingresos

El principal flujo de ingresos proviene de la venta de la licencia exclusiva, que incluirá un pago inicial y un esquema de regalías basado en los ingresos generados por el modelo en la nueva ubicación. También se pueden generar ingresos adicionales a través de consultoría para la implementación, actualización tecnológica y soporte continuo.

Ejemplo de este esquema se encuentra en Marriott Bonvoy, que licencia sus marcas hoteleras a operadores locales, permitiéndoles explotar la identidad y los estándares de la compañía a cambio de regalías.

3.3.6. Recursos Clave

Los activos más importantes de Bahía Sonora incluyen su marca, la plataforma digital que permite reservas y pagos en línea, los protocolos de turismo regenerativo y la red de alianzas con organizaciones ambientales y comunitarias.

El know-how sobre cómo integrar energías renovables en el turismo y la experiencia en la operación de un modelo regenerativo son recursos diferenciadores clave en el licenciamiento.

3.3.7. Actividades Clave

Las actividades esenciales para el éxito del modelo incluyen la negociación y venta de la licencia, la asistencia técnica y capacitación para la empresa licenciataria, la actualización continua del modelo tecnológico y la promoción de la propuesta de valor en eventos y redes profesionales.

Ejemplo de empresas que realizan actividades similares incluyen franquicias como Hilton Garden Inn, que capacitan a sus licenciatarios y supervisan la calidad operativa de los establecimientos afiliados.

3.3.8. Socios Clave

Para asegurar el éxito del modelo de negocio, es clave contar con alianzas estratégicas con entidades de certificación ambiental que respalden la credibilidad del turismo regenerativo. También es importante la colaboración con proveedores de tecnología para la actualización de la plataforma digital y el mantenimiento del sistema de energía renovable.

Otros socios clave incluyen asociaciones de turismo sostenible, como The Long Run o Sustainable Travel International, que pueden ayudar a conectar con posibles compradores de la licencia.

3.3.9. Estructura de Costos

Los costos principales incluyen el desarrollo y mantenimiento de la tecnología digital, la inversión en marketing y comercialización de la licencia, y la asistencia técnica a la empresa licenciataria. También se deben considerar costos legales asociados a la protección de la propiedad intelectual y la negociación de contratos.

Ejemplo de modelos similares en costos son las franquicias de cadenas hoteleras, donde los costos iniciales de consultoría y soporte se ven compensados por los ingresos generados a través de regalías.

3.3.10. Estrategia Comercial

Para comercializar la licencia, se implementará una estrategia basada en la segmentación precisa de potenciales compradores y el establecimiento de relaciones directas con tomadores de decisiones en el sector turístico. Se participará en eventos internacionales como la ITB Berlin y la WTM London, donde se reúnen inversionistas en turismo sostenible.

Se desarrollará material de venta atractivo que incluya casos de éxito y métricas del impacto positivo del modelo en San Andrés. Además, se realizarán sesiones de demostración virtual con empresas interesadas y visitas guiadas para inversionistas estratégicos que quieran conocer la operación de Bahía Sonora en terreno.

La exclusividad territorial se presentará como un factor diferenciador para generar urgencia en la compra de la licencia, asegurando que el comprador pueda explotar el modelo sin competencia en su región.

Este modelo de negocio busca posicionar a Bahía Sonora como un referente en turismo regenerativo a nivel internacional, permitiendo su expansión sin comprometer su identidad ni asumir riesgos operativos directos en otras ubicaciones.

4. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción establece los pasos necesarios para ejecutar el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo de la tecnología desarrollada. El objetivo es implementar este modelo en un período de un año, asegurando la captación de un licenciatario estratégico, la formalización del contrato, la transferencia tecnológica, y el inicio de ingresos por regalías.

A continuación, se presenta el cronograma detallado dividido en fases.

5.1 Fase 1: Preparación y Estrategia (Mes 1 - Mes 3)

En esta etapa, se estructurará la oferta comercial, se identificarán los clientes potenciales y se desarrollará el material de presentación.

1. **Definición del paquete de licenciamiento**
    - Establecer los términos de la licencia, incluyendo derechos, territorios, costos y regalías.
    - Determinar los niveles de soporte y consultoría incluidos.
    - Elaborar un contrato estándar de licenciamiento con asesoría legal.
2. **Desarrollo de material de presentación**
    - Creación de un dossier corporativo con datos del impacto ambiental y económico del modelo.
    - Producción de videos y presentaciones interactivas para inversionistas.
    - Construcción de un caso de éxito basado en la operación de Bahía Sonora en San Andrés.
3. **Identificación y segmentación de empresas objetivo**
    - Elaboración de una lista de 20 empresas potenciales en turismo sostenible, hoteles ecológicos y operadores turísticos con interés en experiencias regenerativas.

- Contacto con asociaciones de turismo responsable para obtener recomendaciones de posibles licenciatarios.

5.2 Fase 2: Prospección y Contacto (Mes 4 - Mes 6)

Esta fase se centrará en la difusión de la oportunidad de licenciamiento y en la construcción de relaciones con clientes potenciales.

4. **Participación en eventos y networking**
   - Inscripción en ferias como ITB Berlin, WTM London y Adventure Travel World Summit.
   - Organización de un evento virtual de presentación para inversores y operadores turísticos.
5. **Activación de campañas digitales y relaciones públicas**
   - Publicación de artículos en medios especializados en turismo sostenible.
   - Campaña de LinkedIn Ads segmentada a directivos de empresas de turismo ecológico.
   - Contacto directo con líderes de empresas identificadas en la fase anterior.
6. **Reuniones y demostraciones personalizadas**
   - Programación de reuniones individuales con empresas interesadas.
   - Organización de visitas a Bahía Sonora para demostrar el funcionamiento del modelo en operación.

5.3 Fase 3: Negociación y Cierre de Acuerdo (Mes 7 - Mes 9)

Una vez identificada una empresa interesada, se procederá con la estructuración del acuerdo.

7. **Negociación y ajuste del contrato de licenciamiento**
   - Definición final de términos de exclusividad, pagos y soporte técnico.
   - Asesoramiento legal y financiero para garantizar un acuerdo sólido.
8. **Firma del acuerdo y planificación de implementación**

- Formalización del contrato y planificación de la transición del conocimiento.
- Asignación de un equipo de soporte técnico para la empresa licenciataria.

5.4 Fase 4: Implementación y Seguimiento (Mes 10 - Mes 12)

Esta fase garantizará que la empresa licenciataria pueda operar el modelo con éxito.

9. **Capacitación y transferencia de conocimiento**
   - Sesiones de formación sobre turismo regenerativo y operación de la plataforma digital.
   - Desarrollo de manuales operativos y guías de mejores prácticas.
10. **Monitoreo y ajustes iniciales**

- Seguimiento de los primeros meses de operación para garantizar alineación con el modelo original.
- Evaluación de resultados y ajustes en la estrategia si es necesario.

Al finalizar el año, se espera haber concretado la venta de la licencia exclusiva y asegurado su correcta implementación. Este proceso no solo permitirá generar ingresos para Bahía Sonora, sino que también contribuirá a expandir su impacto en el turismo sostenible a otras regiones.

5. CONCLUSIONES

El modelo de negocio basado en el licenciamiento exclusivo del turismo regenerativo de Bahía Sonora representa una estrategia innovadora para escalar su impacto sin comprometer su identidad ni asumir riesgos operativos en nuevas regiones. Este análisis final evalúa la viabilidad de la implementación del modelo, sus fortalezas y áreas de mejora, y las estrategias recomendadas para maximizar su éxito.

A continuación, se presentan las conclusiones principales, recomendaciones estratégicas y una matriz DOFA que permitirá visualizar los factores clave para su implementación y expansión.

6.1 Conclusiones

La propuesta de Bahía Sonora es altamente coherente con la necesidad de diversificación del turismo en San Andrés y el crecimiento de la demanda por experiencias de impacto ambiental positivo. Su combinación de digitalización, voluntariado y uso de energías renovables ofrece un modelo atractivo tanto para turistas como para inversionistas del sector.

El licenciamiento exclusivo es el mecanismo de transferencia más adecuado, ya que permite escalar la tecnología y el modelo de operación sin perder el control sobre la marca y la calidad del servicio. Además, proporciona una fuente de ingresos sostenible a través de regalías y servicios de consultoría.

El plan de acción establecido permite estructurar una estrategia clara para identificar y cerrar acuerdos con clientes potenciales en el plazo de un año. La participación en eventos del sector y el uso de estrategias digitales son esenciales para la generación de demanda.

El principal reto radica en la identificación de una empresa interesada que tenga los recursos y la visión alineada con los principios del turismo regenerativo. La diferenciación del modelo y la exclusividad territorial son factores clave para generar interés y concretar la negociación.

6.2 Análisis DOFA

Tabla 2. Matriz DOFA

Factor	Descripción
Fortalezas	- Modelo único de turismo regenerativo con impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. - Plataforma digital que facilita reservas y pagos en línea, mejorando la experiencia del usuario. - Uso de energía renovable para reducir costos operativos y reforzar la sostenibilidad del modelo. - Red de alianzas con organizaciones del sector que respaldan la propuesta.
Oportunidades	- Crecimiento global del turismo sostenible y regenerativo. - Interés de grandes cadenas hoteleras y operadores turísticos en integrar experiencias de impacto ambiental. - Acceso a incentivos gubernamentales y financiamiento para energías renovables y digitalización del turismo. - Expansión a otros destinos con alta demanda de turismo responsable.
Debilidades	- Dependencia de una empresa licenciataria para la escalabilidad del modelo. - Necesidad de una fuerte estrategia de comunicación y networking para encontrar compradores. - Posible dificultad en la supervisión y control de calidad del modelo licenciado.
Amenazas	- Competencia de otros modelos de turismo sostenible que puedan ofrecer experiencias similares. - Regulaciones ambientales y turísticas que podrían afectar la implementación en ciertos destinos. - Falta de interés o desconocimiento por parte de inversionistas sobre el turismo regenerativo.

Fuente: Elaboración propia

6.3 Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo anterior presentamos las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar un plan de comunicación que resalte el impacto social, ambiental y económico del modelo, dirigido a empresas de turismo sostenible y hoteles boutique interesados en diversificar su oferta.

2. Identificar aliados estratégicos en el sector del turismo responsable para facilitar el contacto con posibles licenciatarios y reforzar la credibilidad del modelo.

3. Implementar una estrategia de inbound marketing en plataformas como LinkedIn y medios especializados para atraer prospectos de forma orgánica.

4. Estandarizar procesos y documentar buenas prácticas para facilitar la transferencia de conocimiento y garantizar la calidad en la implementación del modelo licenciado.

5. Diseñar una propuesta de valor flexible que permita ajustar la licencia según el tamaño y capacidades del licenciatario, sin comprometer los estándares del turismo regenerativo.

6. 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 MULTIFUNCIONAL E IMPLEMENTAR ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL EN LA EMPRESA DOLPHINS TRAVEL SA

SAINNOVA

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 12

2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización 13

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA 14

3.1. Mecanismos de transferencia de tecnología viables 14

1. Licenciamiento 14

2. Franquicia 15

3. Venta Directa de la Tecnología 15

4. Alianzas Estratégicas o Joint Ventures 16

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos 16

3.3. Análisis cuantitativo: criterios de evaluación 19

3.4. Recomendación: Licenciamiento 20

4. MODELO DE NEGOCIO 21

4.1. Propuesta de modelo de negocio Canvas para la transferencia desarrollar la página web multifuncional e implementar estrategia de marketing digital en la empresa Dolphins Travel S.A. 21

4.1.1. Segmento de clientes 21
4.1.2. Propuesta de valor 22
4.1.3. Canales 23
4.1.4. Relación con los clientes 24
4.1.5. Fuentes de ingresos 25
4.1.6. Recursos claves 25
4.1.7. Actividades claves 26
4.1.8. Socios claves 27
4.1.9. Estructura de costos 28
4.1.10. Estrategia comercial 29
5. PLAN DE ACCIÓN 31
5.1. Fase 1: Desarrollo del Producto y Preparación del Modelo de Negocio (Meses 1-3) 31
5.2. Fase 2: Lanzamiento Comercial y Captación de Licenciatarios (Meses 4-6) .. 32
5.3. Fase 3: Implementación y Soporte a Licenciatarios (Meses 7-9) 32
5.4. Fase 4: Expansión y Escalamiento del Modelo de Negocio (Meses 10-12) ... 33
6. CONCLUSIONES 34
6.1. Análisis DOFA 35
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 “DESARROLLAR LA PÁGINA WEB MULTIFUNCIONAL E IMPLEMENTAR ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL EN LA EMPRESA DOLPHINS TRAVEL SA”

1. PROYECTO TECNOLÓGICO

1.1. Descripción de la idea con potencial innovador

Desarrollar la página web y la gestión del marketing digital para la agencia de turismo “Dolphins travel SA” para optimizar la presencia en línea de la agencia, aumentar la visibilidad, atraer a nuevos clientes y mejorar la experiencia general del usuario.

Con esta propuesta se busca principalmente: diseñar y desarrollar una página web moderna, atractiva y fácil de navegar que refleje la identidad de la agencia y ofrezca información completa sobre el destino, tours y servicios, implementar un sistema de reservas en línea optimizado y eficiente que permita a los clientes verificar la disponibilidad y realizar reservas de manera sencilla y segura. Crear y compartir contenido valioso y relevante a través de blogs y redes sociales, diseñar y ejecutar campañas de marketing digital segmentadas y aplicar estrategias de posicionamiento en los motores de búsqueda.

De esta forma se genera una serie de beneficios significativos que pueden impactar positivamente en la capacidad de la empresa para atraer a nuevos clientes, interactuar con los existentes y aumentar su competitividad.

1.2. Análisis de coherencia y pertinencia

1.2.1. Coherencia con la necesidad identificada

La implementación de una página web para la gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel en San Andrés es una solución altamente coherente con las necesidades actuales de la agencia. En un entorno turístico donde los visitantes buscan inmediatez y facilidad en la planificación de sus actividades, contar con una plataforma digital optimizada permite mejorar significativamente la experiencia del cliente. A través de un sistema de reservas en línea, los usuarios pueden agendar sus tours y servicios de manera autónoma, sin depender de horarios de atención o trámites presenciales. Esto no solo agiliza el proceso de compra, sino que también reduce la carga operativa del personal, minimizando errores en la gestión manual de las reservas.

Desde una perspectiva comercial, la página web se convierte en un canal clave para la promoción y captación de clientes. En la industria del turismo, donde la competencia es alta, contar con una plataforma digital bien posicionada mediante estrategias de SEO, contenido atractivo y publicidad online permite aumentar la visibilidad de la agencia. Además, la integración con redes sociales y plataformas de pago facilita la conversión de visitantes en clientes, asegurando que más personas puedan acceder a los servicios de Dolphins Travel desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto fortalece la imagen de la agencia y la posiciona como una opción confiable y profesional dentro del mercado turístico.

Por otro lado, la digitalización de las operaciones no solo impacta en la fase de reserva, sino también en la gestión y fidelización del cliente. La automatización de confirmaciones, recordatorios y pagos en línea mejora la comunicación y genera confianza en los usuarios. Además, la integración de chatbots o asistentes virtuales permite resolver dudas frecuentes sin necesidad de intervención humana, brindando una atención eficiente y rápida. En conjunto, estas funcionalidades optimizan el servicio, reducen costos operativos y mejoran la experiencia general del cliente, asegurando que Dolphins Travel se mantenga a la vanguardia en el sector turístico digital.

1.2.2. Pertinencia en el contexto de innovación y competitividad

La implementación de una página web para la gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel es altamente pertinente en el contexto de innovación y competitividad dentro del sector turístico. La digitalización ha transformado la manera en que los viajeros planifican y contratan servicios, haciendo que la presencia en línea sea un factor clave para cualquier agencia que desee mantenerse relevante en el mercado. En este sentido, una plataforma web con herramientas avanzadas no solo moderniza la operación de la agencia, sino que también mejora la accesibilidad y conveniencia para los clientes, permitiéndoles gestionar sus reservas de forma rápida y sencilla desde cualquier lugar del mundo.

Desde la perspectiva de la innovación, una página web bien estructurada no solo cumple con la función de reservas, sino que también puede integrar tecnologías como automatización de procesos, pagos electrónicos seguros, inteligencia artificial para atención al cliente y análisis de datos para personalizar las ofertas. Estas innovaciones permiten que Dolphins Travel optimice su operatividad, reduzca costos administrativos y brinde un servicio más ágil y eficiente. Además, el uso de herramientas de análisis de comportamiento del usuario facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos, lo que mejora la capacidad de la agencia para anticiparse a las tendencias y necesidades del mercado.

En términos de competitividad, una plataforma digital fortalece la posición de Dolphins Travel frente a otras agencias de la región que aún dependen de métodos tradicionales de reserva. Al ofrecer un sistema moderno e intuitivo, la agencia puede atraer a un público más amplio, incluyendo viajeros que prefieren reservar sus experiencias con anticipación y desde la comodidad de sus dispositivos móviles. Además, la integración con estrategias de marketing digital, redes sociales y optimización SEO permite aumentar la visibilidad de la agencia en los motores de búsqueda, asegurando que más clientes potenciales la encuentren y elijan frente a la competencia.

En conclusión, adoptar esta tecnología no solo responde a las exigencias del mercado actual, sino que también permite a Dolphins Travel diferenciarse mediante la innovación y consolidar su liderazgo en el sector turístico de San Andrés. Al incorporar herramientas digitales avanzadas, la agencia mejora su competitividad, incrementa su alcance y garantiza una experiencia más fluida y satisfactoria para sus clientes.

1.3. Ventajas de la solución

La implementación de una página web para la gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel en San Andrés ofrece múltiples ventajas que impactan tanto en la eficiencia operativa de la agencia como en la experiencia del cliente. A continuación, se presentan las principales ventajas de esta tecnología:

- Mejora en la Gestión de Reservas: La automatización del sistema de reservas permite a los clientes agendar sus tours y servicios de manera rápida y sencilla, sin necesidad de intervención manual. Esto reduce errores, elimina la dependencia de registros en papel y optimiza la organización de la agenda de la agencia, asegurando una operación más fluida.
- Mayor Accesibilidad y Disponibilidad: Una plataforma web operativa 24/7 permite a los clientes consultar información, realizar reservas y efectuar pagos en cualquier momento y desde cualquier parte del mundo. Esto es especialmente beneficioso para turistas internacionales que prefieren planificar sus actividades con anticipación.
- Incremento en la Captación de Clientes: La presencia digital mejora el alcance de Dolphins Travel al atraer nuevos clientes a través de estrategias de SEO, marketing digital y redes sociales. Al posicionar la página web en los motores de búsqueda y vincularla con plataformas de turismo, la agencia aumenta su visibilidad y su potencial de conversión.
- Facilita Pagos Electrónicos Seguros: La integración de métodos de pago en línea, como tarjetas de crédito, PayPal o billeteras digitales, permite que los clientes confirmen sus reservas de inmediato. Esto no solo agiliza el proceso de compra, sino que también reduce cancelaciones y mejora la seguridad en las transacciones.
- Personalización y Mejor Experiencia del Cliente: Gracias a herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos, la plataforma puede ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en las preferencias y el historial de búsqueda de los clientes. Además, se pueden integrar chatbots y asistentes virtuales para resolver dudas en tiempo real, mejorando la atención al cliente.
- Reducción de Costos Operativos: Al digitalizar la gestión de reservas y consultas, la agencia puede disminuir la carga de trabajo administrativo, reduciendo la necesidad de personal para atender llamadas o realizar registros manuales. Esto optimiza los recursos y permite a la agencia enfocarse en mejorar la calidad de sus servicios turísticos.

- Integración con Redes Sociales y Plataformas de Opinión: La web puede vincularse con redes sociales y plataformas de reseñas como TripAdvisor o Google Reviews, permitiendo a los clientes compartir sus experiencias y generar confianza en nuevos usuarios. Esto fortalece la reputación de la agencia y aumenta su credibilidad en el sector.
- Escalabilidad y Adaptabilidad: La tecnología permite que la página web evolucione con el tiempo, incorporando nuevas funciones como programas de lealtad, paquetes promocionales personalizados o integración con otros servicios turísticos. De esta manera, Dolphins Travel puede expandir su oferta sin necesidad de una inversión adicional significativa.

En resumen, esta tecnología representa una herramienta clave para modernizar y optimizar la operación de Dolphins Travel, garantizando una gestión más eficiente, una mejor experiencia para los clientes y un crecimiento sostenido en un mercado turístico 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

El potencial innovador de la implementación de una página web para la gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel radica en su capacidad para transformar la manera en que los clientes acceden y contratan servicios turísticos. A diferencia de los métodos tradicionales de reserva, esta plataforma digital permite una interacción ágil, intuitiva y totalmente automatizada, eliminando barreras de horario y ubicación. La digitalización del proceso no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza la operatividad de la agencia al reducir la carga administrativa y minimizar errores humanos en la gestión de reservas.

Además, la integración de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos representa un gran avance en la personalización del servicio. Gracias a estas herramientas, la plataforma puede recopilar información sobre las preferencias de los usuarios, permitiendo que Dolphins Travel ofrezca recomendaciones personalizadas, paquetes exclusivos y promociones adaptadas a cada tipo de cliente. Esta capacidad de anticiparse a las necesidades del usuario no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también incrementa la conversión de ventas y la fidelización a largo plazo.

Otro aspecto clave de la innovación es la incorporación de pagos electrónicos seguros y automatizados, que agilizan la confirmación de reservas y brindan mayor confianza a los clientes. La compatibilidad con diferentes métodos de pago, como tarjetas de crédito, billeteras digitales o transferencias bancarias, facilita la compra de servicios sin necesidad de interacción directa con un agente. Además, la plataforma puede integrar sistemas de notificaciones automáticas para enviar recordatorios, itinerarios y recomendaciones personalizadas, optimizando la comunicación con los clientes antes, durante y después de su viaje.

Por último, la escalabilidad de esta tecnología permite que la plataforma evolucione constantemente, incorporando nuevas funciones y adaptándose a las tendencias del sector turístico. La posibilidad de integrar chatbots para asistencia en tiempo real, herramientas de realidad aumentada para mostrar experiencias turísticas previas, o

incluso sistemas de reserva con criptomonedas, coloca a Dolphins Travel en la vanguardia de la innovación digital. Este enfoque no solo la hace más competitiva en el mercado, sino que también posiciona a la agencia como un referente en la transformación digital del turismo en San Andrés.

2.2. Escalabilidad de la tecnología y oportunidades de comercialización

La escalabilidad de la tecnología implementada en la página web de Dolphins Travel es uno de sus principales atributos, ya que permite su crecimiento y adaptación sin necesidad de realizar grandes inversiones adicionales. Al tratarse de una plataforma digital basada en la nube, la agencia puede expandir su capacidad de gestión de reservas sin límites físicos, pudiendo atender un mayor volumen de clientes sin afectar el rendimiento del sistema. Esto significa que, a medida que aumente la demanda de servicios turísticos, la plataforma puede ajustarse fácilmente para soportar más usuarios, integrar nuevas funcionalidades y optimizar la experiencia del cliente.

Uno de los factores clave que hacen escalable esta tecnología es su arquitectura modular y adaptable. Inicialmente, la plataforma puede comenzar con funciones básicas como la gestión de reservas y pagos en línea, pero con el tiempo puede incorporar herramientas avanzadas como programas de fidelización, integración con plataformas de terceros (como Booking o TripAdvisor), inteligencia artificial para atención al cliente y análisis de datos para mejorar la toma de decisiones. Esta flexibilidad permite que la agencia crezca de forma progresiva sin necesidad de reemplazar su infraestructura tecnológica, asegurando una evolución constante acorde con las necesidades del mercado.

Además, la escalabilidad de la tecnología también se refleja en su capacidad para expandirse geográficamente y diversificar la oferta de servicios. Si Dolphins Travel decide ampliar sus operaciones a otras regiones o destinos turísticos, la plataforma web puede adaptarse fácilmente para incluir nuevas categorías de servicios, idiomas adicionales y métodos de pago específicos para cada mercado. Esto le permite a la agencia alcanzar un público más amplio sin la necesidad de abrir oficinas físicas en cada ubicación, reduciendo costos y optimizando recursos.

Por otro lado, la integración con redes sociales, motores de búsqueda y estrategias de marketing digital amplía aún más el alcance de la agencia, permitiendo atraer clientes de diferentes partes del mundo. Gracias a herramientas de segmentación y publicidad en línea, Dolphins Travel puede aumentar su base de clientes de manera eficiente sin depender únicamente del turismo local. Esta escalabilidad en la captación de clientes, combinada con la automatización de procesos, hace que la tecnología sea altamente rentable y sostenible a largo plazo.

En conclusión, la escalabilidad de esta tecnología se basa en su capacidad de adaptarse, crecer y expandirse sin limitaciones significativas en infraestructura o costos operativos. Gracias a su diseño flexible y modular, la plataforma puede evolucionar junto con la agencia, permitiendo que Dolphins Travel no solo optimice su operación actual, sino que también se posicione estratégicamente para futuras oportunidades de crecimiento en el sector turístico.

3. MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el caso de la tecnología propuesta para Dolphins Travel, 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

1. Licenciamiento

Este mecanismo permite que Dolphins Travel otorgue derechos de uso de la plataforma web a terceros bajo ciertas condiciones. El modelo de licenciamiento puede estructurarse en diferentes formas:

- Licencia exclusiva**:** Un solo operador turístico o agencia asociada obtiene los derechos exclusivos de uso en una región específica.

- Licencia no exclusiva: Varios operadores pueden utilizar la tecnología sin restricciones de territorio.
- Licenciamiento con regalías: Los licenciatarios pagan una tarifa inicial más un porcentaje de los ingresos generados mediante el uso de la plataforma.

El licenciamiento es una opción escalable que permite a la agencia generar ingresos recurrentes sin perder el control sobre la propiedad intelectual de la plataforma.

2. Franquicia

Dolphins Travel puede estructurar un modelo de franquicia donde otras agencias de viajes o prestadores de servicios turísticos utilicen la plataforma bajo la marca Dolphins Travel, siguiendo estándares operativos y comerciales. En este caso, se otorgan los derechos de uso de la web, soporte técnico y estrategias de marketing digital a los franquiciados, a cambio de un pago inicial y/o regalías periódicas.

Este modelo es ideal para expandir la marca a nuevas regiones sin que la agencia tenga que gestionar directamente todas las operaciones, permitiendo un crecimiento controlado y rentable.

3. Venta Directa de la Tecnología

Otra opción viable es la venta directa de la plataforma web a terceros interesados en su implementación. En este caso, Dolphins Travel desarrollaría la tecnología y vendería licencias de uso o derechos completos a otras agencias que deseen contar con una solución similar.

Sin embargo, este mecanismo implica que la agencia perdería el control sobre el software y su evolución, por lo que es menos atractivo en comparación con el licenciamiento o la franquicia.

4. Alianzas Estratégicas o Joint Ventures

Dolphins Travel puede asociarse con otras empresas tecnológicas, operadores turísticos o plataformas de reservas online para integrar la página web con sistemas más grandes, como Booking, Expedia o TripAdvisor. Este mecanismo de transferencia de tecnología permite aumentar la visibilidad y el alcance de la plataforma sin necesidad de gestionar toda la operación de manera independiente.

Además, una joint venture con un socio tecnológico permitiría mejorar la infraestructura digital, incorporando funcionalidades avanzadas como inteligencia artificial para atención al cliente o sistemas de análisis de datos para personalizar la oferta turística.

3.2. Análisis cualitativo de los mecanismos

1. Licenciamiento

Ventajas:

- Modelo escalable: Permite que múltiples empresas utilicen la tecnología sin necesidad de desarrollar su propia plataforma.
- Generación de ingresos recurrentes: Se pueden cobrar tarifas de uso o regalías sobre los ingresos generados por el sistema.
- Control sobre la propiedad intelectual: Dolphins Travel mantiene la titularidad de la plataforma y puede actualizarla continuamente.
- Flexibilidad en la comercialización: Se pueden otorgar licencias exclusivas o no exclusivas según la estrategia de crecimiento.
- Bajo riesgo financiero: No requiere grandes inversiones adicionales para expandirse a nuevos mercados.

Desventajas:

- Dependencia de los licenciatarios: El éxito del modelo depende de la capacidad de los licenciatarios para comercializar el software correctamente.

- Requiere soporte técnico continuo: Es necesario ofrecer actualizaciones y asistencia para garantizar la funcionalidad del sistema.
- Complejidad en los contratos: Se deben establecer términos claros para evitar problemas legales con los licenciatarios.

2. Franquicia

Ventajas:

- Expansión rápida: Permite crecer en nuevos mercados con inversión de terceros.
- Estandarización de la marca: Mantiene coherencia en la imagen y servicios de la agencia.
- Ingresos por cuotas iniciales y regalías: Cada franquiciado paga por el derecho de uso de la plataforma.

Desventajas:

- Menos flexibilidad: Se deben establecer reglas estrictas para los franquiciados, lo que puede limitar la personalización de la tecnología.
- Alto costo de gestión: Se requiere supervisión y control de calidad en cada franquicia.
- Dependencia del desempeño de terceros: Si un franquiciado falla en su operación, puede afectar la reputación de la marca.

3. Venta Directa de la Tecnología

Ventajas:

- Generación de ingresos inmediatos: Se obtiene una ganancia única por la venta del software.
- Sin necesidad de mantenimiento: Una vez vendido, no es necesario ofrecer soporte ni actualizaciones.

Desventajas:

- Pérdida de control sobre la tecnología: Dolphins Travel ya no tendría derechos sobre la plataforma ni sobre su evolución.
- Menos ingresos a largo plazo: No se generan regalías ni pagos recurrentes.
- Dificultad para diferenciarse: Si el comprador lo vende a terceros, puede generar competencia con la misma tecnología**.**

4. Alianzas Estratégicas

Ventajas:

- Acceso a nuevos mercados: La plataforma puede integrarse con grandes actores del turismo como Booking o Expedia.
- Reducción de costos: Se pueden compartir gastos de desarrollo y mantenimiento con socios estratégicos.
- Mayor credibilidad: Asociarse con empresas establecidas mejora la reputación de la agencia.

Desventajas:

- Menor autonomía: Se debe negociar la propiedad intelectual y la toma de decisiones con los socios.
- Posible dependencia tecnológica: Si el socio cambia de estrategia, Dolphins Travel podría verse afectada.
- Mayor complejidad legal y administrativa: Las alianzas requieren contratos detallados y un alto nivel de coordinación.

Recomendación: Licenciamiento de Software

Después de analizar los diferentes mecanismos, el licenciamiento de software con regalías es la mejor opción para Dolphins Travel**.** Este modelo permite mantener el control sobre la tecnología, generar ingresos recurrentes sin necesidad de vender la propiedad intelectual y expandirse de manera escalable sin grandes costos adicionales.

A diferencia de la venta directa, que genera ingresos solo una vez, el licenciamiento permite un flujo constante de ganancias y, al contrario de la franquicia, no requiere una

estructura de supervisión compleja**.** Además, en comparación con el modelo SaaS, el licenciamiento exclusivo ofrece mayor diferenciación y valor para los licenciatarios, permitiéndoles explotar la tecnología sin competencia en su región.

En conclusión, el licenciamiento de software con regalías garantiza un crecimiento sostenible, un retorno de inversión a largo plazo y la oportunidad de seguir innovando en el sector turístico digital.

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	5 (Mantiene el control sobre la tecnología)	5 (Asegura ingresos a largo plazo)	5 (expansión rápida y escalable a nuevos mercados)	3 (Moderado)	**18**
Franquicia	4 (Control parcial)	4 (Permite ingresos	3 (Expansión más lenta)	4 (Altos costos)	**15**

		constantes y escalables)			
Venta Directa de la Tecnología	1(Se pierde)	2 (Limita ingresos recurrentes)	3 (No escalable)	2 (Menor riesgo)	8
Alianzas Estratégicas o Joint Ventures	3 (Control parcial)	3 (Los ingresos dependen de la alianza)	4 (La expansión depende de la alianza)	4 (Gestión compleja por la administración de diferentes actores)	14

Fuente: Elaboración propia

3.4. Recomendación: Licenciamiento

El Licenciamiento de Software obtuvo la mayor puntuación con 18 puntos, siendo el modelo más equilibrado en términos de control sobre la propiedad intelectual, generación de ingresos recurrentes y facilidad de escalabilidad. Aunque tiene una complejidad moderada en su implementación, es manejable a través de un soporte técnico eficiente y una estrategia de gestión de licencias bien estructurada.

El modelo SaaS (Software como Servicio) es altamente escalable y rentable, pero su complejidad en infraestructura y soporte técnico lo hace menos viable si no se cuenta con una inversión inicial fuerte.

Otras opciones como la venta directa obtuvieron puntuaciones bajas debido a la pérdida del control sobre la tecnología y la falta de ingresos recurrentes. Por otro lado, la franquicia digital y las alianzas estratégicas pueden ser viables, pero requieren mayores niveles de gestión y costos operativos para asegurar su éxito.

En conclusión, el licenciamiento exclusivo con regalías es la opción más recomendada para Dolphins Travel, ya que ofrece ingresos sostenibles, flexibilidad en la expansión y control total sobre la tecnología sin la necesidad de asumir altos costos operativos o perder la propiedad intelectual.

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 desarrollar la página web multifuncional e implementar estrategia de marketing digital en la empresa Dolphins Travel S.A.

El presente modelo de negocio se basa en la explotación comercial de una página web 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 la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, comercializada bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, está compuesto principalmente por agencias de viajes y

operadores turísticos que buscan optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia del cliente. Este grupo incluye tanto pequeñas y medianas agencias que desean digitalizar sus procesos, como grandes empresas turísticas interesadas en implementar soluciones tecnológicas avanzadas para gestionar de forma más eficiente sus servicios.

Además, el modelo de licenciamiento exclusivo resulta atractivo para empresas del sector hotelero, resorts, y operadores de actividades turísticas, especialmente aquellos ubicados en destinos con alta demanda de servicios turísticos, como San Andrés y otras regiones costeras. Estos clientes valoran la posibilidad de contar con una plataforma personalizada, que les brinde ventajas competitivas en la gestión de reservas, promoción de paquetes turísticos y fidelización de sus clientes, sin la necesidad de desarrollar su propio software desde cero.

Por último, el segmento puede ampliarse a integradores de tecnología y distribuidores de software para la industria del turismo, que buscan soluciones innovadoras para ofrecer a su red de clientes. Este enfoque permite escalar la comercialización de la plataforma, llegando a nuevos mercados a través de alianzas estratégicas, mientras se mantiene el control sobre la tecnología y se generan ingresos recurrentes por regalías.

4.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, comercializada bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se centra en ofrecer una solución integral que optimiza la eficiencia operativa de agencias de viajes y operadores turísticos. La plataforma permite gestionar reservas de manera automatizada, reducir errores en la administración de servicios y agilizar los procesos de atención al cliente, lo que se traduce en una experiencia más fluida y satisfactoria tanto para la empresa como para sus clientes.

Además, esta tecnología destaca por su capacidad de personalización e integración con otros sistemas, lo que permite a las empresas adaptar la plataforma a sus necesidades específicas. Incluye funcionalidades avanzadas como pagos en línea seguros, gestión de promociones, análisis de datos para la toma de decisiones y herramientas de

marketing digital que ayudan a captar y fidelizar clientes. Gracias a estas características, los negocios pueden mejorar su competitividad sin necesidad de invertir en el desarrollo de software propio.

Por último, el modelo de licenciamiento exclusivo con regalías ofrece un acceso sostenible a la tecnología sin requerir grandes inversiones iniciales. Los licenciatarios no solo obtienen una plataforma actualizada y en constante evolución, sino también soporte técnico y mejoras continuas, asegurando que siempre estarán a la vanguardia de las tendencias digitales en el sector turístico. Esto les brinda una ventaja competitiva en el mercado, al poder ofrecer servicios más eficientes y personalizados a sus propios clientes.

4.1.3. Canales

Los canales de comercialización para la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, basada en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se enfocan en una combinación de canales digitales y directos que permiten llegar de manera efectiva a los potenciales licenciatarios. El principal canal es el marketing digital, que incluye estrategias de SEO, publicidad en redes sociales, campañas de email marketing y marketing de contenidos para atraer agencias de viajes, operadores turísticos y empresas del sector hotelero interesadas en soluciones tecnológicas innovadoras.

Otro canal clave es la venta directa, a través de un equipo comercial especializado en tecnología para el sector turístico. Este equipo se encarga de identificar oportunidades de negocio, establecer relaciones estratégicas con clientes potenciales y negociar contratos de licenciamiento exclusivo. Las demos personalizadas, presentaciones virtuales y reuniones comerciales son esenciales para mostrar las capacidades de la plataforma y cerrar acuerdos con empresas interesadas en adoptar la tecnología.

Además, la participación en ferias internacionales de turismo, eventos tecnológicos y conferencias del sector actúa como un canal efectivo para generar visibilidad y establecer alianzas estratégicas. Estos espacios permiten conectar con tomadores de decisiones, integradores de tecnología y distribuidores que podrían actuar como intermediarios para

ampliar el alcance de la solución. Complementariamente, las alianzas con socios estratégicos, como consultoras de transformación digital o proveedores de software complementario, permiten llegar a mercados nuevos a través de canales ya establecidos.

4.1.4. Relación con los clientes

Las relaciones con los clientes de la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, comercializada bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se basan en la creación de vínculos a largo plazo que aseguren la satisfacción y fidelización de los licenciatarios. Esto se logra a través de un enfoque de atención personalizada, donde se brinda soporte técnico especializado, asesoramiento continuo y actualizaciones periódicas del software. La relación va más allá de una simple transacción comercial, convirtiéndose en una alianza estratégica donde ambas partes se benefician del éxito del negocio.

Además, se promueve una relación de tipo consultiva y proactiva, en la que se acompaña a los licenciatarios en la optimización del uso de la plataforma, brindándoles capacitaciones personalizadas, análisis de datos para mejorar sus estrategias de marketing y recomendaciones basadas en el rendimiento de su negocio. Esta relación se fortalece mediante canales de comunicación directa, como mesas de soporte, chats en tiempo real, webinars, y reuniones periódicas para revisar el estado del servicio y proponer mejoras que se alineen con sus objetivos comerciales.

Por último, la relación con los clientes se refuerza mediante un enfoque de co-creación de valor, donde se invita a los licenciatarios a participar en el proceso de mejora continua de la tecnología. Esto se logra mediante la recopilación de feedback, encuestas de satisfacción y la posibilidad de personalizar ciertas funciones del software según sus necesidades específicas. Este tipo de relación no solo garantiza la retención de clientes, sino que también permite que la tecnología evolucione de la mano de quienes la utilizan, generando un producto cada vez más adaptado al mercado y fortaleciendo el compromiso de los licenciatarios con la marca.

4.1.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso de la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, comercializada bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se basan principalmente en el cobro de regalías periódicas. Estas regalías pueden estructurarse en función del volumen de reservas gestionadas, los ingresos generados por los licenciatarios o mediante una tarifa fija mensual o anual. Este modelo garantiza un flujo de ingresos recurrente y sostenible, permitiendo a Dolphins Travel beneficiarse del crecimiento y éxito de sus clientes a lo largo del tiempo.

Además de las regalías, se pueden generar ingresos a través de pagos iniciales por la obtención de la licencia exclusiva. Este pago único, que otorga derechos de uso del software en un mercado o territorio específico, representa una fuente de ingresos importante al momento de formalizar nuevos acuerdos de licenciamiento. La exclusividad de la licencia puede justificar tarifas más altas, ya que brinda al licenciatario una ventaja competitiva al ser el único en su área con acceso a la tecnología.

Por último, existen ingresos complementarios asociados a servicios de valor agregado, como la personalización del software, capacitación especializada, consultoría para la optimización de procesos digitales, y servicios de soporte técnico premium. También se pueden ofrecer módulos adicionales o funcionalidades avanzadas mediante un esquema de venta de upgrades o complementos. Estas fuentes secundarias permiten diversificar los ingresos, aumentando la rentabilidad del negocio y fortaleciendo la relación con los licenciatarios al ofrecer soluciones adaptadas a sus necesidades específicas.

4.1.6. Recursos claves

Los recursos clave para la comercialización de la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, están centrados en la infraestructura tecnológica. Esto incluye el desarrollo y mantenimiento del software, servidores en la nube para garantizar la disponibilidad y seguridad de la plataforma, y bases de datos robustas para la gestión eficiente de la información de los clientes y sus reservas. Además, contar con un equipo de

desarrolladores de software, diseñadores UX/UI y especialistas en ciberseguridad es fundamental para asegurar la calidad, escalabilidad y actualización continua del sistema.

Otro recurso esencial es el capital humano especializado. Se requiere un equipo multidisciplinario compuesto por expertos en soporte técnico, atención al cliente, ventas y marketing digital. Estos profesionales no solo aseguran el correcto funcionamiento de la tecnología, sino que también son clave para la captación de nuevos licenciatarios, la gestión de relaciones comerciales y la implementación de estrategias de crecimiento. El equipo de soporte técnico, en particular, desempeña un papel crucial al ofrecer asistencia continua a los licenciatarios, garantizando una experiencia de usuario óptima y la fidelización de los clientes.

Finalmente, los activos intangibles son recursos clave para el éxito del modelo de negocio. Esto incluye la propiedad intelectual del software, como derechos de autor y licencias registradas, que protegen la tecnología frente a la competencia. Además, una estrategia de marca sólida, presencia digital efectiva y alianzas estratégicas con otras empresas del sector turístico o tecnológico fortalecen la propuesta de valor y permiten ampliar el alcance de la tecnología en el mercado. Estos recursos, combinados, aseguran la sostenibilidad y el crecimiento de la plataforma en el tiempo.

4.1.7. Actividades claves

Las actividades clave para la comercialización de la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se centran en el desarrollo y mejora continua del software. Esto incluye la programación de nuevas funcionalidades, actualizaciones de seguridad, optimización del rendimiento y la integración con otros sistemas tecnológicos relevantes, como pasarelas de pago, plataformas de CRM y redes sociales. Además, es fundamental realizar pruebas constantes de calidad para garantizar que la plataforma sea estable, segura y capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado turístico.

Otra actividad esencial es la gestión comercial y de relaciones con los licenciatarios. Esto abarca la prospección de nuevos clientes, la negociación de contratos de licenciamiento exclusivo y la implementación de estrategias de marketing digital para atraer operadores

turísticos, agencias de viajes y otros actores del sector. También es crucial mantener relaciones sólidas con los licenciatarios existentes a través de un servicio de soporte técnico eficiente, capacitaciones personalizadas y consultoría continua para optimizar el uso de la plataforma y maximizar el rendimiento del negocio.

Por último, la protección y gestión de la propiedad intelectual representa una actividad clave para asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio. Esto implica el registro y la actualización de derechos de autor, la vigilancia de posibles infracciones y la gestión de acuerdos de confidencialidad con socios y clientes. Además, la analítica de datos se convierte en una actividad estratégica, ya que permite monitorear el rendimiento de la plataforma, identificar oportunidades de mejora y adaptar la propuesta de valor en función de las tendencias del mercado y el comportamiento de los usuarios. Estas actividades garantizan el crecimiento, la rentabilidad y la competitividad de la tecnología en el sector turístico.

4.1.8. Socios claves

Los socios clave para la comercialización de la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, incluyen principalmente a proveedores tecnológicos estratégicos. Estos socios abarcan empresas de desarrollo de software, proveedores de servicios en la nube y plataformas de pago en línea, que permiten garantizar la estabilidad, seguridad y escalabilidad del sistema. Su colaboración es fundamental para mantener la infraestructura tecnológica actualizada y optimizada, así como para integrar nuevas funcionalidades que mejoren la experiencia del usuario.

Otro grupo importante de socios clave son las agencias de marketing digital y consultoras en transformación digital, que desempeñan un papel crucial en la promoción de la plataforma, la captación de nuevos licenciatarios y el fortalecimiento de la presencia de la marca en el mercado turístico. Estas alianzas permiten a Dolphins Travel implementar campañas de marketing efectivas, optimizar su posicionamiento en buscadores (SEO) y desarrollar estrategias de publicidad digital orientadas a atraer agencias de viajes, operadores turísticos y empresas del sector hotelero.

Finalmente, las alianzas con integradores de tecnología y distribuidores de software en la industria del turismo son esenciales para expandir el alcance de la plataforma en diferentes regiones o mercados. Estos socios actúan como intermediarios que facilitan la adopción de la tecnología por parte de nuevos clientes, proporcionando soporte local y asesoramiento personalizado. Además, las colaboraciones con asociaciones del sector turístico y organizaciones de la industria permiten acceder a redes de contactos estratégicos, participar en eventos clave y generar oportunidades de negocio que impulsen el crecimiento sostenible del modelo de licenciamiento exclusivo.

4.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos de la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, comercializada bajo un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se compone principalmente de los costos de desarrollo y mantenimiento del software. Esto incluye los salarios del equipo de desarrollo, que abarca programadores, diseñadores UX/UI, especialistas en bases de datos y personal de ciberseguridad. Además, se deben considerar los gastos asociados a la infraestructura tecnológica, como la contratación de servidores en la nube, servicios de almacenamiento de datos y herramientas para la gestión de seguridad y análisis de rendimiento del sistema.

Otro componente clave en la estructura de costos son los gastos operativos relacionados con la comercialización y gestión del licenciamiento. Esto abarca el diseño e implementación de campañas de marketing digital, costos de adquisición de clientes (CAC), participación en ferias y eventos del sector turístico, así como los honorarios del equipo de ventas y consultoría comercial. Además, se incluyen los gastos administrativos relacionados con la gestión de contratos de licenciamiento, soporte técnico para los licenciatarios y capacitaciones continuas para garantizar la correcta adopción y uso del software por parte de los clientes.

Por último, es importante considerar los costos asociados a la protección de la propiedad intelectual, incluyendo el registro de derechos de autor, patentes si aplica, y la contratación de asesoría legal para gestionar acuerdos de confidencialidad y contratos comerciales. A esto se suman los gastos en investigación y desarrollo (I+D) para la

mejora continua del software, la implementación de nuevas funcionalidades y la adaptación a las tendencias tecnológicas del mercado turístico. En conjunto, estos costos permiten garantizar la calidad, seguridad y competitividad de la tecnología en el tiempo, asegurando su crecimiento sostenible en el modelo de licenciamiento exclusivo con regalías.

4.1.10. Estrategia comercial

La estrategia comercial para la tecnología de gestión de reservas, promoción y marketing de Dolphins Travel, basada en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, se estructura bajo los criterios de producto, precio, plaza y promoción. Esta estrategia busca maximizar el alcance de la tecnología, optimizar su rentabilidad y consolidar la presencia de la marca en el sector turístico.

Producto

El producto es una plataforma digital integral que permite la gestión de reservas, pagos en línea, promoción de servicios turísticos y análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas. Su valor diferencial radica en su flexibilidad y personalización, permitiendo adaptarse a las necesidades específicas de agencias de viajes, operadores turísticos y empresas del sector hotelero. La integración con pasarelas de pago seguras, sistemas de CRM y herramientas de marketing digital ofrece una solución completa para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Además, la actualización continua del software garantiza que los licenciatarios siempre cuenten con funciones innovadoras y adaptadas a las últimas tendencias del mercado.

Precio

La estrategia de precios se basa en un modelo de licenciamiento exclusivo con regalías, que combina un pago inicial por la licencia (que puede variar según el tamaño del mercado o la región) con pagos recurrentes de regalías basados en el volumen de reservas o ingresos generados a través de la plataforma. Este enfoque permite ofrecer una barrera de entrada accesible para los licenciatarios, mientras se asegura un flujo constante de ingresos a largo plazo para Dolphins Travel. También se pueden establecer

diferentes niveles de precios según las funcionalidades contratadas, ofreciendo planes básicos y premium con servicios adicionales como personalización avanzada, soporte técnico prioritario o análisis de datos avanzados.

Plaza

La distribución de la tecnología se realiza principalmente a través de canales digitales, como el sitio web oficial, redes sociales, y plataformas de marketing B2B, que permiten llegar de manera directa a los tomadores de decisiones en empresas del sector turístico. Además, se fortalecerá la presencia en el mercado mediante alianzas estratégicas con distribuidores de software, integradores tecnológicos y consultoras de transformación digital, que actúan como intermediarios para expandir la adopción de la tecnología en diferentes regiones. La participación en ferias de turismo, eventos tecnológicos y conferencias de la industria también será clave para generar visibilidad, establecer contactos estratégicos y captar nuevos licenciatarios.

Promoción

La estrategia de promoción se centrará en la creación de una marca sólida y confiable, utilizando campañas de marketing digital orientadas a captar la atención de agencias de viajes y operadores turísticos. Se implementarán acciones de inbound marketing, incluyendo la creación de contenido relevante (blogs, webinars, estudios de caso) para educar a los potenciales clientes sobre los beneficios de la digitalización en el sector turístico. Además, se utilizarán estrategias de publicidad online (Google Ads, redes sociales) y email marketing segmentado para generar leads de calidad. Las demos personalizadas del software y las pruebas gratuitas por tiempo limitado permitirán a los interesados experimentar la plataforma, lo que incrementará la probabilidad de conversión.

En conjunto, esta estrategia comercial busca no solo captar nuevos licenciatarios, sino también fidelizar a los clientes existentes mediante un enfoque en la mejora continua del producto, el soporte técnico de calidad y la generación de valor constante a través de la innovación tecnológica.

5. PLAN DE ACCIÓN

Para implementar el modelo de negocio de licenciamiento exclusivo con royalties para una plataforma web, se estructura un plan en fases trimestrales y enfocado en garantizar un lanzamiento exitoso, captación de licenciatarios exclusivos, y sostenibilidad a largo plazo. Cada fase incluye actividades clave, responsables y resultados esperados para garantizar el crecimiento sostenible de la plataforma.

5.1. Fase 1: Desarrollo del Producto y Preparación del Modelo de Negocio (Meses 1-3)

Asegurar que la página web multifuncional esté completamente desarrollada, protegida legalmente y lista para su comercialización bajo el modelo de licenciamiento exclusivo.

Actividades Clave:

1. **Desarrollo de la Página Web Multifuncional:**

- Diseño de una interfaz intuitiva y adaptable (responsive) para dispositivos móviles y de escritorio.
- Implementación de funcionalidades clave: gestión de reservas en línea, pasarelas de pago seguras, generación de itinerarios personalizados, sección de promociones, y herramientas de marketing integradas.
- Pruebas de calidad (QA) para asegurar la estabilidad, seguridad y usabilidad del sistema.

2. **Protección Legal y Definición del Modelo de Licenciamiento:**

- Registro de la propiedad intelectual de la plataforma y los derechos de uso del software.
- Redacción de contratos de licenciamiento exclusivo con cláusulas de regalías, protección de datos y uso de la marca.

3. **Estrategia de Negocio y Marketing Inicial:**

- Definición del esquema de precios: tarifas iniciales de licenciamiento + porcentaje de regalías sobre ingresos generados.

- Desarrollo de material comercial: presentaciones, demos del sistema, videos explicativos y documentación técnica..

5.2. Fase 2: Lanzamiento Comercial y Captación de Licenciatarios (Meses 4-6)

Introducir la plataforma en el mercado, captar los primeros licenciatarios y generar los primeros ingresos por regalías.

Actividades Clave:

1. **Estrategia de Marketing Digital y Promoción:**

- Lanzamiento de campañas de marketing digital (SEO, SEM, Google Ads, y redes sociales) enfocadas en agencias de viajes, operadores turísticos y empresas del sector hotelero.
- Estrategia de email marketing dirigida a contactos estratégicos del sector turístico.
- Publicación de contenido educativo (blogs, webinars, casos de éxito) para generar confianza y visibilidad de la marca.

2. **Prospección y Gestión Comercial:**

- Identificación de agencias de viajes y operadores turísticos potenciales para el modelo de licenciamiento exclusivo.
- Organización de demos en vivo y presentaciones personalizadas para destacar las funcionalidades de la plataforma.
- Participación en ferias de turismo, eventos de tecnología y conferencias para generar leads y establecer alianzas.

3. **Negociación y Cierre de Contratos de Licenciamiento:**

- Negociación de condiciones exclusivas con los primeros licenciatarios.
- Formalización de contratos de licenciamiento con cláusulas de regalías basadas en el rendimiento de la página web.

5.3. Fase 3: Implementación y Soporte a Licenciatarios (Meses 7-9)

Garantizar una implementación exitosa de la tecnología para los licenciatarios y optimizar su uso para maximizar los ingresos por regalías.

Actividades Clave:

1. **Capacitación y on boarding de Licenciatarios:**

- Desarrollo de programas de capacitación personalizados para el uso eficiente de la plataforma.
- Implementación de un centro de ayuda con recursos de autoaprendizaje, manuales y tutoriales interactivos.

2. **Soporte Técnico y Actualización Continua:**

- Establecimiento de un equipo de soporte técnico para atención al cliente 24/7.
- Liberación de actualizaciones periódicas del software con mejoras en funcionalidades, rendimiento y seguridad.
- Revisión trimestral del feedback de los licenciatarios para identificar áreas de mejora.

3. **Optimización del Rendimiento y Maximización de Ingresos:**

- Análisis de datos de uso para identificar patrones de comportamiento de los usuarios y oportunidades de optimización.
- Asesoramiento personalizado a los licenciatarios para mejorar su estrategia digital y aumentar sus ingresos, lo que impactará directamente en el incremento de las regalías.

5.4. Fase 4: Expansión y Escalamiento del Modelo de Negocio (Meses 10-12)

Consolidar la presencia de la tecnología en el mercado y escalar el modelo de licenciamiento exclusivo con regalías a nuevas regiones y segmentos.

Actividades Clave:

1. **Expansión a Nuevos Mercados:**

- Identificación de oportunidades en mercados internacionales con alta demanda de soluciones para la gestión de reservas y marketing turístico.
- Adaptación de la plataforma a diferentes idiomas y normativas locales.
- Estrategia de expansión territorial con nuevos acuerdos de licenciamiento exclusivo en regiones específicas.

2. **Formación de Alianzas Estratégicas:**

- Establecimiento de alianzas con distribuidores de software, agencias de marketing digital y consultoras de transformación tecnológica.
- Creación de redes de partners estratégicos para facilitar la adopción de la tecnología en diferentes mercados.

3. **Optimización del Modelo de Regalías:**

- Evaluación de los contratos de licenciamiento existentes para optimizar las condiciones de regalías.
- Introducción de nuevas modalidades de licenciamiento o planes de suscripción premium para diversificar las fuentes de ingresos.

Indicadores Clave de Desempeño

- Número de contratos de licenciamiento exclusivos firmados
- Crecimiento de ingresos por regalías
- Tasa de satisfacción de licenciatarios
- Reducción de incidencias técnicas
- Presencia en nuevos mercados internacionales

Este plan de acción proporciona una hoja de ruta estructurada para la implementación, crecimiento y expansión del modelo de negocio de la página web multifuncional para agencias de viajes. A través de estrategias bien definidas en cada fase, Dolphins Travel podrá consolidarse como un referente en el sector turístico digital, maximizando su rentabilidad mediante el licenciamiento exclusivo con regalías y construyendo relaciones sólidas y duraderas con sus licenciatarios.

6. CONCLUSIONES

El modelo de negocio centrado en el desarrollo de una página web multifuncional y la implementación de una estrategia de marketing digital para Dolphins Travel, con un enfoque en el licenciamiento exclusivo con regalías como mecanismo principal de comercialización destaca por su capacidad de mantener el control sobre la propiedad

intelectual, generar ingresos recurrentes y permitir una expansión escalable sin incurrir en altos costos operativos.

El análisis del modelo de negocio refleja que la implementación de la plataforma digital no solo responde a la necesidad de modernización de la agencia, sino que también mejora la eficiencia operativa, optimiza la experiencia del cliente y fortalece la presencia de la marca en un mercado turístico altamente competitivo. La tecnología propuesta es adaptable y escalable, lo que permite su expansión a nuevos mercados y la integración con herramientas avanzadas como la inteligencia artificial, análisis de datos y automatización de procesos.

Finalmente, el plan de acción detallado garantiza una implementación progresiva y estructurada, abarcando desde la fase de desarrollo hasta la expansión internacional. Se destaca la importancia de alianzas estratégicas, la participación en eventos del sector y el fortalecimiento de relaciones con los licenciatarios para asegurar el crecimiento sostenido del modelo de negocio.

6.1. Análisis DOFA

Fortalezas

- Control sobre la propiedad intelectual gracias al modelo de licenciamiento exclusivo.
- Tecnología escalable y adaptable, con posibilidad de expansión internacional sin altos costos adicionales.
- Plataforma multifuncional que integra gestión de reservas, pagos en línea, marketing digital y análisis de datos.
- Generación de ingresos recurrentes mediante regalías, asegurando sostenibilidad financiera a largo plazo.

Oportunidades

- **Creciente demanda de soluciones digitales** en el sector turístico, especialmente tras el auge del turismo postpandemia

- Expansión internacional hacia mercados emergentes con alta demanda de servicios turísticos digitalizados.
- Alianzas estratégicas con agencias de marketing digital, operadores turísticos y plataformas globales como Booking o TripAdvisor.
- Tendencia hacia la automatización y personalización de la experiencia del cliente mediante IA y análisis predictivo.

Debilidades

- Dependencia de soporte técnico continuo para garantizar la funcionalidad de la plataforma.
- Complejidad en la gestión de contratos de licenciamiento, lo que puede generar desafíos legales y administrativos.
- Altos costos iniciales relacionados con el desarrollo, mantenimiento de la infraestructura tecnológica y protección legal.
- Necesidad constante de actualizaciones tecnológicas para mantener la competitividad frente a nuevas soluciones en el mercado.

Amenazas

- Alta competencia en el mercado de plataformas de gestión de reservas y marketing digital para el turismo.
- Riesgos de seguridad cibernética que pueden afectar la confianza de los usuarios en la plataforma.
- Cambios en la normativa legal o regulaciones tecnológicas que podrían afectar la operación internacional.
- Rápida obsolescencia tecnológica en un entorno digital en constante evolución.

El análisis DOFA destaca que Dolphins Travel cuenta con una sólida base tecnológica y un modelo de negocio bien estructurado para enfrentar los desafíos del mercado. La principal fortaleza radica en la capacidad de generar ingresos recurrentes manteniendo el control de la propiedad intelectual, mientras que la oportunidad clave es la expansión internacional y la integración con tecnologías emergentes.

Sin embargo, será fundamental gestionar de manera proactiva las debilidades internas, como la dependencia del soporte técnico y los costos iniciales, así como mitigar las amenazas externas relacionadas con la seguridad digital y la competencia global. La combinación de una estrategia comercial efectiva, alianzas estratégicas y una actualización tecnológica constante permitirá a Dolphins Travel consolidarse como un referente en el sector del turismo 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.

Carrera 53 #80-198 piso 21 - PBX: (+57) (312) 381 6496 - Barranquilla, Colombia

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 articulo 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 marzo del año 2025.

Atentamente



_____
NELEY ISABEL PAJARO ALCALÁ
Representante Legal
C.C: 1.123.638.983
E-mail: gerencia@connectnova.org