

## LEAN STARTUP AS A TOOL FOR THE GENERATION OF A BUSINESS MODEL BASED ON DIGITAL ASSET MANAGEMENT

Gutierrez Rubio, Alex<sup>1</sup>; Apaolaza Pérez de Eulate, Unai<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mondragon Goi Eskola Politeknikoa JMA, S. Coop., <sup>2</sup> Universidad de Mondragon - Escuela Politécnica Superior

The present paper shows the results of a business model, based on the experiences gathered up in companies and due to this information the viability of the research will be justified. The paper is based on current industry demands, where in the last years the digital material of the companies has exponentially increased and has not been managed in the most effective way. With the aim of resolving the processes and activities of organisations more efficiently, the Lean Startup method and Business Model Canvas tool will be applied in order to analyse and detect an innovative business opportunity.

As a result of the application of the methodology, it has been detected a market opportunity in the development and commercialisation of a solution based on Software Engineering, improving the process of Digital Asset Management of the companies with high impact on digital marketing tasks.

Lean Startup combines different concepts with fast, iterative and agile development techniques (Blank & Dorf, 2012), focused on constant adjustments and trial and error learning in entrepreneurial behaviour (Brinckmann, 2010; Loch, 2008).

**Keywords:** *Lean Startup; Business Model Canvas; Digital Asset Management*

## LEAN STARTUP COMO HERRAMIENTA PARA LA GENERACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LA GESTIÓN DE MEDIOS DIGITALES

El presente trabajo muestra los resultados de un modelo de negocio, conducido con una muestra representativa de empresas que servirá como base para corroborar la viabilidad de la investigación. El trabajo se ha basado en las demandas actuales existente en la industria, donde en los últimos años el material digital de las empresas ha aumentado exponencialmente y no siempre ha sido tratado de la manera más eficaz. Intentando resolver de una manera más eficiente los procesos y actividades de una organización, se aplicarán las directrices del Lean Startup y la herramienta Modelo de Negocio Canvas con el fin de analizar y detectar una oportunidad de negocio innovadora.

Como resultado de la aplicación de la metodología, se ha detectado una oportunidad de mercado en el desarrollo y comercialización de una solución basada en la Ingeniería del Software, mejorando el proceso de gestión de activos digitales de las industrias con alto impacto en labores de marketing digital.

Lean Startup combina diferentes conceptos con las técnicas de desarrollo rápido, iterativos y ágiles (Blank y Dorf, 2012), centrado en una constante adaptación y aprendizaje por ensayo y error en el comportamiento emprendedor (Brinckmann, 2010; Loch, 2008).

**Palabras clave:** *Lean Startup; Modelo de Negocio Canvas; Gestión de Activos Digitales*

## 1. Introducción

A lo largo de los últimos años ha sido abismal el avance tecnológico y la digitalización que ha vivido la sociedad. Es difícil predecir una tendencia clara en el escenario del sector de las tecnologías de información, dado que éste avanza a pasos agigantados. Lo que sí queda claro, es que los que han crecido pulsando teclas en un ordenador, están cambiando la forma de hacer negocios en el siglo XXI. Exhiben un nivel de comodidad innato con la tecnología, aprovechan las herramientas digitales al máximo en su vida personal y esperan hacer lo mismo en su lugar de trabajo.

Desde los orígenes de la era digital, numerosas instituciones, organizaciones y empresas están sufriendo el cambio de contenidos de medios tradicionales a contenidos en medios digitales, almacenado así infinidad de documentos de texto, material fotográfico, presentaciones, archivos de audio, videos, PDFs... en definitiva un importante y valioso material digital, que no está siendo siempre explotado de la manera más eficiente posible en departamentos de marketing, diseño de productos, ventas... siendo algunas de las consecuencias más importantes las que se muestran a continuación.

1. Al menos un 40% de los contenidos están duplicados en diferentes equipos y sistemas.
2. 3 de cada 4 departamentos de marketing tienen sus contenidos dispersos.
3. Necesidad de inversión en contenidos nuevos por imposibilidad de localización o acceso a los existentes.
4. Aproximadamente el 30% del tiempo es dedicado a labores de coordinación y control de tareas.
5. Tiempo dedicado a tareas de bajo valor añadido y solución de errores.
6. Dificultad de mantener una comunicación e imagen homogénea.

A diferencia de algunas zonas como Estados Unidos o el norte de Europa, donde ya existen servicios específicos, conocidos como tecnología DAM (Digital Asset Management o gestión de activos digitales), que dan solución a muchos de los problemas citados y son utilizados por infinidad de organizaciones empresariales, en la mayoría de las empresas de la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco) en particular y en las del estado español en general, existe un alto desconocimiento de la existencia de dichos servicios.

Ante este contexto se plantea una investigación centrada en la gestión de medios digitales en las industrias, con afán de conocer el presente y futuro de dicha tecnología y su posible implantación en la industria de la CAPV. En este trabajo se presentan los resultados de un modelo de negocio, conducido con una muestra de empresas, que servirá como base para probar la viabilidad de la investigación.

## 2. Metodología

La investigación se inició con la aplicación del método Lean Startup. Lean Startup combina diferentes conceptos con las técnicas de desarrollo rápido, iterativos y ágiles (Blank y Dorf 2012), centrado en una constante adaptación y aprendizaje por ensayo y error en el comportamiento emprendedor (Brinckmann, 2010; Loch, 2008). A través de cuatro sencillos pasos: Descubrimiento de clientes, Validación de clientes, Creación de clientes y Construcción de compañía, esta metodología, pretende reducir la incertidumbre de los nuevos negocios, que en fases tempranas carecen del conocimiento de mercados, de la localización de primeros clientes o del crecimiento de sus propios negocios y además en la mayoría de los casos no se dispone del capital necesario para disminuir dicha incertidumbre.

El objetivo al inicio de cada una de las etapas que se han comentado, debe ser aprender de la fase anterior validando y probando las hipótesis planteadas (Blank 2013).

1. Descubrimiento de clientes: El objetivo de esta primera etapa consiste en descubrir si las hipótesis del problema, del producto o servicio y del cliente en el plan de negocio son correctas. Se trata de averiguar quiénes son los posibles clientes para el producto o servicio que se oferta y averiguar si realmente se está resolviendo un problema que es importante para ellos, en definitiva indagar si hay clientes y mercado para esa visión inicial.
2. Validación de clientes: El objetivo de este paso es construir una hoja de ruta de ventas, probada con éxito, que se deberá seguir posteriormente por los equipos de ventas y de marketing. En esta fase se debe demostrar que se han encontrado un conjunto de posibles clientes y mercado que reaccionan positivamente con la propuesta de valor que se ofrece.

En esencia, las fases de Descubrimiento y Validación de clientes corroboran el modelo de negocio que se desea plantear y es donde se ha centrado este trabajo. En estas dos primeras fases, en primer lugar se ha tratado de investigar acerca de que es lo que se ofrece hoy en día en el mercado entorno a la gestión de medios digitales. En segundo lugar, gracias al conocimiento generado, se trata de ofrecer una propuesta de valor y contrastarla con la muestra objeto de estudio para que a través del ensayo y error, (Descubrimiento y Validación de clientes) Figura 1, confeccionar un modelo de negocio final, tal y como se muestra en el apartado de resultados.

**Figura 1. Ensayo y error de la propuesta de valor**



La muestra objeto de estudio está formada por 30 empresas Industriales de la CAPV, que han sido seleccionadas según diferentes sectores con el objeto de considerar diferentes organizaciones con situaciones diversas y de este modo asegurar un representatividad de los resultados.

Previo a la realización de las entrevistas se realizó un primer contacto telefónico para acordar una fecha con los responsables de las mismas. Las personas en la mayoría de los casos son personas con alto conocimiento sobre todos los procesos de las empresas, y principalmente gerentes, directores de marketing o innovación.

Para el correcto desarrollo de las entrevistas se estableció un protocolo y un tiempo promedio de 45 minutos en el que se plantearon diferentes preguntas abiertas. Todas las entrevistas fueron realizadas por un único entrevistador con el fin de no generar diferentes interpretaciones entre entrevistadores.

Además, cabe destacar que como mínimo se realizaron dos diferentes entrevistas con cada una de las empresas, aplicando así el ensayo y error y confeccionando una propuesta de valor lo más acorde posible al mercado.

La realización de estas dos primeras etapas verifica el mercado, localiza a clientes, pone a prueba la percepción de la propuesta de valor y se establecen estrategias de precios, canales y rutas de ventas. De esta manera, al final de estas fases, sólo si se cumple lo establecido, se descubre un grupo de clientes receptivos dispuestos a pagar por la propuesta de valor ofertada y se produce un modelo de negocio rentable, se deberá dar el salto a las últimas dos fases de la metodología.

1. Creación de clientes: Esta fase se basa en afianzar el éxito de ventas que se ha logrado en las etapas iniciales. El objetivo no es otro que el crear demanda sobre los primeros clientes adquiridos.
2. Construcción de compañía: En este último paso, se trata de pasar del aprendizaje y del descubrimiento a la generación de una compañía formal, centrada en la misión de explotar el éxito en el mercado desde sus inicios.

Adicionalmente, se ha utilizado la herramienta Modelo de Negocio Canvas, que sirve para describir, analizar y diseñar modelos de negocio de una manera dinámica y altamente visual (Osterwalder y Pigneur 2010).

### **3. Caso de estudio**

Como ya se ha comentado anteriormente, en primer lugar la investigación se ha centrado en conocer las tendencias entorno a la tecnología DAM y la oferta en el mercado de la misma.

Asimismo, se prevé que el mercado de los sistemas de gestión de activos digitales es un mercado en auge, se espera que la industria DAM incremente una tasa anual de más del 30% y obtenga más de mil millones en ingresos para el año 2013 en Estados Unidos (Frost & Sullivan 2012). A medida que avance la tecnología, que las empresas y los trabajadores sean conocedores del potencial de los sistemas DAM y que la demanda de contenido de marketing crezca, los sistemas DAM serán cada vez más una herramienta indispensable en las organizaciones.

Hoy en día, la mayor demanda de activos digitales se produce a la vez del apogeo de los múltiples canales de distribución de contenidos. Canales sociales, web y móviles intensifican la presión para las organizaciones, lo que acelera el ritmo de entrega de mensajes de marca en el mercado. Los sistemas DAM que pueden llegar a gestionar el ciclo de vida completo de los activos digitales (creación, gestión, distribución, almacenado y reutilización), permiten manejar más activos, más puntos de distribución y más parámetros de clasificación entre otras cosas.

Se muestra un aumento lineal en el empleo de todas las tácticas marketing por parte de las empresas, empleando el uso del video el 70% y el contenido móvil el 33% de ellas (Brightcove 2010). Pero sin duda los medios sociales encabezan la lista de casi todos los comerciantes, el 87% dice emplear o que hará uso de dichos medios, colocando esta táctica como la más popular de comercialización de contenidos (Brightcove 2010). Por ello, resulta esencial pensar en sistemas DAM que faciliten el intercambio y la colaboración.

Otro factor a tener en cuenta, es la tendencia al alza que está experimentando el uso de las plataformas basadas en la nube. Gracias a la eficiencia de los servicios como los ofrecidos por Dropbox o Google Drive entre otros, han hecho que la sociedad cada vez encuentre más beneficios a trabajar en la nube. El uso de servicios basados en la nube seguirá en aumento por parte de las empresas hasta el año 2016 y el gasto mundial llegará a 44,2 mil millones de dólares en 2013 (Sullivan 2012).

Muchos sistemas DAM están introduciendo este modelo de uso del software, permitiendo de esta manera un acceso más rentable al sistema y escalable según los requerimientos del cliente. Este modelo puede ser atractivo para los clientes con presupuestos limitados,

organizaciones que desean servicios sin instalación de infraestructura o clientes que necesitan acceso temporal a determinadas características de los sistemas.

Además de investigar el futuro alentador para esta tecnología, resulta interesante analizar qué es lo que se está trabajando hoy en día entorno a la gestión de medios digitales. El mercado proveedor DAM tiene "un montón de David, pero no un claro Goliath", con algunos jugadores de renombre y la mayoría de los participantes se centran exclusivamente en la gestión de medios enriquecidos, con ingresos anuales menores a 30 millones de dólares en EE.UU (Powers y Yakkundi 2011).

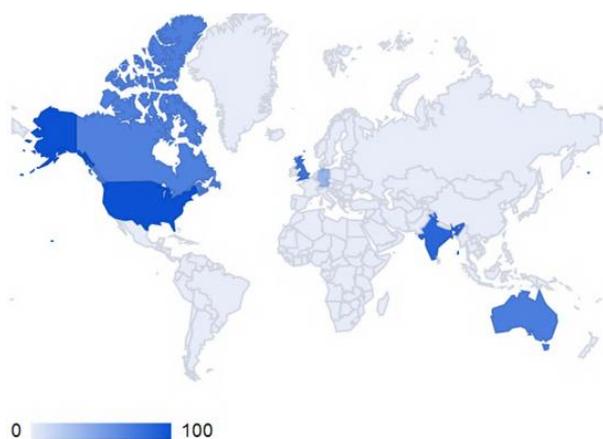
En el informe de buenas prácticas sobre DAM de Powers y Yakkundi (2011) se hace una clasificación de ciertos vendedores DAM divididos según la fortaleza de estos, la oferta en gestión de contenidos y la magnitud que tienen en el mercado.

1. Proveedores de renombre con una amplia oferta en gestión de contenidos, tales como Adobe, Autonomía, EMC y Open Text. Sin embargo incluso estos grandes jugadores no tienen altas cuotas de mercado.
2. Organizaciones medianas, que no tienen un gran renombre, Extensis y North Plains (considerado el mayor proveedor DAM puro). Además, en este grupo existen muy pocos vendedores considerables puramente como verdaderos actores del mercado DAM.
3. Actores más pequeños, que ofrecen soluciones DAM centradas en algún sector concreto. Marcas como, Canto, MediaBeacon y Xinet (absorbido en Abril de 2012 por North Plains).
4. Jugadores emergentes, que han sido puestos en marcha en el siglo XXI y que cada vez están atrayendo a más clientes globales, como ADAM Software y Celum centradas en el apoyo al material de marketing, o WebDAM, Nuxeo y Widen.

Adicionalmente, con el fin de reforzar el análisis realizado por Powers y Yakkundi (2011) se han investigado diferentes soluciones en gestión de activos digitales existentes en la actualidad cuyas conclusiones se muestran a continuación.

1. Se ha identificado que existe una alta saturación de mercado en Estados Unidos y en el norte de Europa. En cambio en España, existe un gran desconocimiento entorno a los beneficios que puede ofrecer la gestión de activos digitales y como consecuencia puede existir un nicho de mercado importante en este territorio. Para fortalecer esta teoría, se ha empleado la herramienta Google Trends que informa en qué territorios se realiza más frecuentemente una determinada búsqueda. Empleando diferentes términos relacionados con la gestión de activos digitales, a nivel de

**Figura 2. DAM, interés mundial**



Fuente: Google Trends, (2013)

España no se ha encontrado ningún resultado relevante. No obstante, se puede observar en que países se realiza con más frecuencia la búsqueda de Digital Asset Management, Figura 2, nombre más usual para reconocer la tecnología.

2. Se ha observado que existen grandes organizaciones que ofrecen sistemas modulares con una gran capacidad de escalabilidad y personalización. Principalmente estas empresas ofertan un bloque central básico al que se le pueden añadir módulos adicionales según las necesidades del cliente. Asimismo, al ser normalmente creados sobre estándares abiertos, permiten el desarrollo personal por parte de los usuarios o proveedores del producto. Sin embargo, también existen otras compañías, principalmente pequeñas y medianas empresas, que están ofreciendo sistemas más cerrados pero altamente personalizados que se ciñen a cubrir las necesidades del cliente. Todos estos sistemas tienen una gran capacidad de gestionar infinidad de formatos, principalmente de audio, video, imágenes, office y PDF. Por otro lado, existen algunas compañías que además de poder trabajar con los formatos citados, permiten gestionar archivos de dibujo para ser tratados de igual manera que en el software que han sido creados, estas empresas están principalmente orientadas al sector del “packaging”.
3. En lo referente a las características básicas de los productos, se han apreciado algunas similitudes entre éstos. Por un lado, la mayoría de las soluciones disponen de un único repositorio de almacenamiento centralizado y clasificación por carpetas, por lo que los activos se almacenan en único lugar y no existe posibilidad de disponer de versiones o duplicados de un mismo activo en diferentes sistemas. Además, para cada uno de estos activos se permite la opción de ligar un número amplio de datos según las necesidades del cliente. Por otro lado, la capacidad de búsqueda en cada uno de los productos es muy diversa, mientras que unos usan un potente y cualificado motor de búsqueda basado en Google o Solr, otros utilizan motores de búsqueda mucho más simples y menos sofisticados. No obstante, la mayoría de ellos ofrecen diferentes opciones de búsqueda basadas en palabras clave, tipos de archivo, filtros, etc. Por último, en cuanto a seguridad se refiere, todos disponen de la posibilidad de generar diferentes niveles de acceso, solo lectura, posibilidad de editar, posibilidad de descarga, etc.
4. Se ha podido apreciar que existe una alta tendencia a ofrecer la Gestión de Activos Digitales en modelo SaaS (Software as a Service). Esto se debe a que los clientes demandan cada vez más este tipo de servicios, principalmente por su facilidad de puesta en marcha y por la no necesidad de almacenar de forma interna los activos. Por todo ello, existe una alta competencia en este modelo de negocio ya que la mayoría de las empresas disponen de este servicio entre sus productos DAM. Además de este servicio, las sociedades también disponen de otros modelos de negocio, como la posibilidad de adquirir licencias o el software completo. Todos estos productos/servicios en la mayoría de las situaciones se comercializan a través de comerciales o personas especializadas en el tema y en pocas ocasiones, principalmente cuando se ofrece un modelo 100% SaaS, existe la posibilidad de adquirir éste vía online.
5. Se puede afirmar que en los lugares donde existe un alto conocimiento sobre los beneficios que ofrece un sistema de DAM, existe una alta demanda de éstos, por lo tanto en empresas donde no se conocen tales beneficios puede existir una vía de negocio. Las empresas/usuarios que demandan estos servicios son de sectores muy diversos, marketing, gobierno, deporte, ocio, industria, fabricación, publicidad comunicación, salud, etc., y que cuando estos toman la decisión de adquirir un sistema de gestión de activos digitales, la mayoría se encuentran con la problemática de escoger la solución adecuada, debido a la amplia diversidad de variedades que se ofrecen en el mercado.

La investigación del mercado DAM realizada ha servido para poder idear una propuesta de valor inicial y contrastar dicha propuesta con la muestra objeto de estudio de las 30

empresas de la CAPV. De esta manera se han aplicado las dos primeras fases de la metodología planteada, Descubrimiento de clientes y Validación de clientes, para así, poder confeccionar una propuesta de valor basada en las demandas actuales, como ya se ha explicado en el apartado de la metodología.

Se han conseguido analizar empresas de la CAPV de sectores tan dispares como el de marketing, publicidad, educación, ingeniería, industrial o el farmacéutico con el fin de descubrir nuevos clientes. Asimismo, se ha logrado contrastar hipótesis planteadas al inicio y otras que han ido surgiendo a lo largo de la investigación. Algunas de las conclusiones que se han obtenido de dichos encuentros se detallan a continuación.

1. Se ha corroborado que hay un gran desconocimiento de los beneficios que puede generar una solución como la planteada, ya que la gran mayoría, por no decir el total de las empresas entrevistadas, no son conocedoras de la existencia de un sistema de esta magnitud.
2. Las empresas dedicadas a la actividad del marketing y la publicidad, en general han mostrado un alto interés por la solución ofrecida. Sobre todo les ha resultado interesante, tanto la gestión tan eficiente de activos que pueden llegar a lograr, como una herramienta colaborativa que permita una mejor comunicación, tanto interna como con el cliente.
3. Otro de los aspectos a considerar en el sector publicitario, es el alto peso de los activos que generan. La gran mayoría de las organizaciones trabajan con formatos en alta definición. Hasta el momento, las herramientas empleadas para la gestión del material digital no les han resuelto satisfactoriamente este problema, y por lo tanto es una solución que demandan.
4. En otros sectores, como la fabricación de componentes industriales, educación, laboratorios farmacéuticos... la reacción ha sido desigual, desde empresas que les puede resultar beneficiosa la solución planteada, hasta empresas que dicen no ver beneficio alguno para su situación.
5. La gran mayoría valora mucho el hecho de ofrecer el sistema en modelo SaaS, ya que les permite una rápida instalación y abstenerse de Tecnologías de la Información (TI). Sin embargo, muestran cierto recelo a almacenar todos sus activos en la nube por motivos de seguridad.
6. En gran medida, la percepción general recibida, es que a la totalidad de los negocios consultados podrían obtener beneficios importantes de un sistema DAM, pero existe cierta cultura por construir barreras que impiden el cambio y por lo tanto, no dar un paso al frente que implica salir de la zona de confort.

#### **4. Resultados**

Tras el empleo de las dos primeras fases de la metodología se han obtenido una serie de resultados que confeccionan el modelo de negocio final propuesto. A continuación, en la Tabla 1, se pueden observar, tras la aplicación de la herramienta Canvas, los nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir dinero (Osterwalder y Pigneur 2010).

**Tabla 1. Resultado del modelo de negocio**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Segmentos de mercado</b> | <p><b>Pequeñas empresas.</b> Organizaciones de la CAPV, España y Francia que emplean sus activos en trabajos de marketing o necesitan una gestión mejor de éstos.</p> <p><b>Grandes y medianas empresas.</b> Organizaciones de la CAPV, España y Francia que emplean sus activos en trabajos de marketing, necesitan una eficiente comunicación interna-externa y sus activos tienen un peso importante.</p> <p><b>Cliente ocasional.</b> Grandes empresas de la CAPV, España y Francia que requieren servicios de procesos de marketing y asistencia personalizada.</p> |
|-----------------------------|--|

**Tabla 2. (Continuación) Resultado del modelo de negocio**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Propuesta de valor</b>      | <p><b>Basic edition</b> para pequeñas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Almacenamiento y gestión eficiente todos los activos de la organización.</li> <li>ii. Compartir los activos con clientes, proveedores o delegaciones.</li> <li>iii. En modelo SaaS.</li> <li>iv. App móvil, accesibilidad desde cualquier lugar.</li> </ul> <p><b>Premium edition</b> para grandes y medianas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Todo lo descrito en la edición Básica.</li> <li>ii. Compartir los activos e interactuar en línea con clientes, proveedores o delegaciones.</li> <li>iii. Conversión de formatos de los activos.</li> </ul> <p><b>Corporate edition</b> para clientes ocasionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Información de marketing y comercial centralizada.</li> <li>ii. Disponibilidad on-line y on-time</li> <li>iii. Mejorar la capacidad de venta.</li> <li>iv. Homogeneizar la imagen de la empresa.</li> <li>v. Organizar de manera eficiente los procesos marketing.</li> </ul> |
| <b>Canales</b>                 | <p>Basic, Premium y Corporate edition.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Web de la empresa.</li> <li>ii. Red comercial.</li> </ul>  |
| <b>Relaciones con clientes</b> | <p><b>Asistencia personal masiva automática</b> para usuarios Basic y Premium. La empresa no mantiene una relación directa con los clientes.</p> <p><b>Asistencia personal exclusiva</b> usuarios Corporate. Dedicación específica a cada cliente en busca de una fidelización.</p>   |
| <b>Fuentes de ingresos</b>     | <p><b>Basic edition.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Suscripción mensual por el servicio de 240 €/mes o 2.400 €/año.</li> <li>ii. Descarga App móvil 0,89 €.</li> </ul> <p><b>Premium edition.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Suscripción mensual por el servicio de 440 €/mes o 4.400 €/año.</li> <li>ii. Descarga App móvil 0,89 €.</li> </ul> <p><b>Corporate edition.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Presupuesto personalizado aprox. 30.000 €.</li> <li>ii. Mantenimiento 25% presupuesto/año.</li> </ul>  |

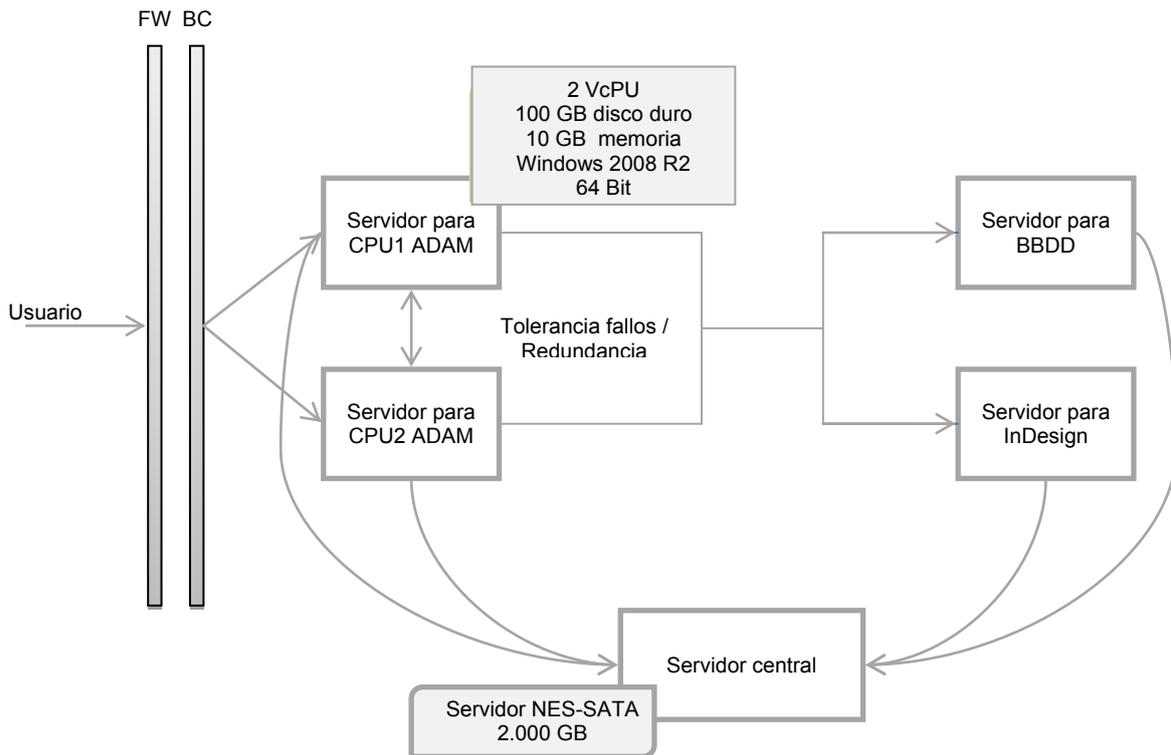
|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Recursos clave</b>    | Infraestructura de la plataforma (sistema de servidores Arsys).<br>Personal cualificado.<br>i. Desarrolladores informáticos y comerciales.  |
| <b>Actividades clave</b> | Diseño y desarrollo de una plataforma atractiva e intuitiva para el usuario.<br>Gestión de la plataforma, introduciendo continuamente mejoras y manteniendo una infraestructura acorde a las necesidades.<br>Mantenimiento y soporte técnico a los usuarios.<br>Captación de clientes a través de una estrategia de marketing adecuada. |

**Tabla 3. (Continuación) Resultado del modelo de negocio**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Asociaciones clave</b>   | Proveedores de sistemas de almacenamiento de contenidos digitales.   |
| <b>Estructura de costes</b> | Como costes iniciales se han considerado:<br>ii. I+D de la plataforma y adquisición de licencias correspondientes.<br>iii. Desarrollo de la marca.<br>iv. Puesta en marcha inicial (página web, campaña de marketing y comercialización).<br>Como costes durante la actividad.<br>i. Marketing y publicidad del producto.<br>ii. Personal cualificado.<br>iii. Mantenimiento e investigación de mejoras de la plataforma.<br>iv. Coste variable de almacenamiento según número de usuarios.<br>v. Desarrollos a medida de la gama Corporate. |

Cabe destacar que para el éxito de este modelo de negocio hay una pieza clave basada en la ingeniería del software que se debe especificar. Se trata del sistema de almacenamiento de los activos de los usuarios y el soporte de la plataforma ya que como se ha comentado en apartados anteriores, resulta esencial ofrecer el producto en modelo SaaS. Para este caso se ha optado por no disponer de servidores físicos y diseñar una infraestructura de servidores basada en la nube, que permitan una alta escalabilidad en el negocio. La empresa escogida para implantar el sistema en la nube ha sido Arsys, que proporciona la infraestructura y los servicios profesionales necesarios para poner en marcha proyectos tecnológicos. El esquema de servidores diseñado puede verse en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 3. Diseño infraestructura de servidores



## 5. Conclusiones y líneas futuras

Existen numerosos estudios que representan el presente y el futuro prometedor de la tecnología DAM y la necesidad de inserción de dicha tecnología en las empresas. Sin embargo, todos los análisis realizados son en mercados, como el de Estados Unidos o norte de Europa, donde mantienen una alta adopción por nuevos procedimientos y una cultura altamente innovadora.

Los resultados obtenidos de la investigación han confirmado que la tecnología DAM es un mercado en auge, en el que no se conoce un claro dominador. Asimismo, existen territorios donde la implantación de este tipo de sistemas es altamente conocido por las empresas, siendo en otros aún una tecnología bastante incipiente. En este sentido, el hecho del desconocimiento existente, en territorios como la CAPV o España, de los beneficios de una implantación de un sistema de gestión de activos digitales, se ha considerado como una gran oportunidad de negocio.

En cuanto a la definición de la proposición de valor planteada, se ha constatado con la importancia de mantener siempre el foco en el cliente y usuario final. Para ello, ha resultado de vital importancia mantener relación con diferentes entidades de sectores objetivo, con el fin de contrastar en todo momento la propuesta de valor con las necesidades. Extrayendo como factores determinantes el desorden de archivos en las empresas y la necesidad de una comunicación interna y externa mucho más eficiente.

Igualmente, se considera una propuesta de valor acorde a las exigencias del mercado con características similares a los principales competidores, pero que con una estrategia de enfoque se busca obtener una ventaja competitiva en el segmento de mercado por el que se ha optado, la industria de la CAPV.

Aun así, como en todo trabajo de investigación existen una serie de limitaciones, que en éste se resumen en las siguientes:

1. Las necesidades identificadas para la definición de la proposición valor están sujetas a la percepción de las empresas y persona encuestadas. Por ello, las respuestas mantienen un cierto grado de subjetividad y puede que no para todos los casos sean representativas.
2. En cuanto al análisis de los escenarios planteados, éstos están sustentados dentro del marco económico actual. Donde la clave del éxito es la percepción del mercado y saber ajustar a las diferentes situaciones que puedan surgir a lo largo de ciclo de vida de la unidad de negocio.

Debido a que la proposición de valor ha sido establecida según las necesidades identificadas en un área geográfica concreta como lo es la CAPV y según unos sectores objetivo reconocidos, como línea de investigación futura podría resultar interesante reforzar este análisis con estudios similares en España y Francia, así como en otros sectores.

Otro factor importante, es seguir de cerca los continuos avances tecnológicos que se den en el ámbito objeto del proyecto, del mismo modo que vigilar los desarrollos similares que se puedan dar en el mercado y sobre todo en el mercado en el que se centra solución y puedan convertirse en principales competidores.

## 6. Bibliografía

- Blank, S.G. *The Four Steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win*. K & S Ranc, 2013.
- Blank, Steve, y Bob Dorf. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch , 2012.
- Brightcove. *Why there's radical change ahead for the digital asset management industry*. 2010. <http://venturebeat.com>.
- Frost & Sullivan. *Why there's radical change ahead for the digital asset management industry*. 2012. <http://venturebeat.com>.
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur. *Business Model Generation*. Hoboken: Jhon Wiley & Sons, 2010.
- Powers, Stephen, y Anjali Yakkundi. *Best Practices: Digital Asset Management*. Forrester Research, 2011.
- Ries, Eric. *The Lean Start Up. How today's Entrepreneurs use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011.
- Sullivan, Connor G. «Worldwide Hosted Private Cloud Services 2012–2016 Forecast: New Models for Delivering Infrastructure Services.» 2012.