

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

BTMediaplus (Francia)

Rickie Moore
EM Lyon Business School

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

BTMEDIAPLUS

Introducción

Floren Kreigel sabía que tenía que reaccionar rápido; el tiempo era esencial. Los mercados de la tecnología y las comunicaciones se estaban expandiendo a un ritmo rápido en varias direcciones y las aplicaciones de Smartphone iban ganando notoriedad. El mercado inicial no se había materializado como se había previsto, y las pérdidas se estaban empezando a acumular. Desde que se había convertido en director general en diciembre de 2010, era consciente del reto que tenía que enfrentar para convertir a BTMediaplus en un negocio rentable. Consciente de que la Junta estaba preocupada por la situación, Floren le pidió al equipo de gestión que presentaran sugerencias; tenían que decidir sobre como posicionar la empresa, sus productos y servicios, y desarrollar un plan de acción que poder presentar a la Junta para su aprobación.

El nacimiento de BTMediaplus

Floren Kreigel y Anten Reno se conocieron en la división de Teléfonos Públicos y Sistemas Multimedia de un proveedor de telecomunicaciones más grande. Anten era un Gestor de Cuentas Clave, responsable de los mercados de América (Norte, Sur y Central), y Floren gestionaba proyectos globales en el ámbito del diseño y el desarrollo de nuevos productos interactivos. Presentaron un proyecto para la creación de un spin-off y luego poner en marcha una aventura empresarial conjunta con la empresa matriz, con el fin de desarrollar y presentar a su Consejo de Administración un nuevo teléfono público interactivo (de comunicación en masa). Su propuesta fue aceptada, pero no fue considerada una prioridad debido a otro enfoque estratégico alternativo adoptado por la empresa en ese momento. Ambos abandonaron la empresa a finales del verano de 2008 convencidos de que las tecnologías de telecomunicaciones ofrecían numerosas y emocionantes posibilidades para revolucionar la comunicación pública, y que emergerían nuevos sectores principales. En consecuencia, decidieron reunir sus recursos y talentos para iniciar un nuevo proyecto juntos - BTMediaplus. Para Anten y Floren, la interactividad (la comunicación interactiva) con el público será el futuro de la publicidad - la entrega instantánea, datos impactantes a tiempo real, información personalizada y de alto valor, etc. Combinando sus diferentes enfoques en la idea común de la comunicación interactiva, acordaron que su empresa ofrecería enlaces

interactivos entre dispositivos móviles (teléfonos móviles y PDA) y los diversos medios de información a los que el público general está permanentemente expuesto. Con el mismo espíritu emprendedor y un deseo común de hacer frente al reto ambicioso, los cuatro socios inventaron un nuevo medio y sentaron las bases de BTMediaplus como una empresa independiente. Afortunadamente, el nombre de marca BTMediaplus no había sido adoptado por ninguna compañía de telecomunicaciones importante, por lo que eran libres de utilizarlo para su empresa.

Floren y Anten conocieron a Damen Evra y Julen Blanco en una Conferencia y Exposición de Tecnología y Comunicaciones en Singapur en 2007. Damen y Julen mencionaron a Floren y Anten que estaban interesados en poner en marcha una empresa o participar en un startup en el área de Comunicación Interactiva. Como habían mantenido el contacto desde Singapur, Floren y Anten se pusieron en contacto con Damen y Julen para preguntarles si todavía estaban dispuestos a participar. Compartiendo las mismas convicciones sobre el papel de la interactividad en el futuro de la comunicación, Damen y Julen se unieron al equipo en septiembre de 2009, aportando experiencias valiosas en Ventas y Finanzas, respectivamente.

Oportunidades Impulsadas por la Industria

Floren y Anten habían emprendido una investigación de mercado para evaluar las posibilidades de su concepto de Bluetooth (véase el Apéndice 1 para el Análisis de Cinco Fuerzas de Porter). Gracias a este análisis, se dieron cuenta de que había tres grandes tendencias que habían cambiado la forma en la que la gente se comunicaba en los últimos diez años:

1. Internet ofrece ahora acceso a una enorme cantidad de información – “Obtener más”
2. El auge de la telefonía móvil (introduciendo la movilidad) ha incrementado la capacidad de obtener o compartir información “Desde cualquier lugar”;
3. La digitalización sistemática de los contenidos (texto, imagen, sonido y vídeo) permite una producción, distribución y almacenamiento de información rápido y fácil - “Jugar con ello”.

La combinación de estas tendencias había sentado las bases para las oportunidades de las tecnologías multimedia y aún se producían algunos cambios muy importantes en términos de comportamiento de los consumidores:

- Instantaneidad: *“Veó algo que me interesa. Lo quiero ahora, lo quiero aquí.”*
- Personalización: *“el contenido que recibo debe adaptarse a mis necesidades y a mi perfil”.*

Estos cambios han afectado dramáticamente la forma en la que la gente se comunica a diario actualmente.

Las industrias de las telecomunicaciones y de la publicidad han sido los dos principales protagonistas de estos acontecimientos recientes. La industria de telecomunicaciones, mediante el suministro de redes y dispositivos, sirve de base para la transformación de las actividades de comunicación, y sus constantes innovaciones (como el GSM a UMTS, banda ancha de tasa baja, WiFi, etc) siguen siendo los impulsores clave para el desarrollo de nuevos protocolos, servicios y oportunidades de negocio. WiMAX, es uno de los nuevos protocolos que permite la transmisión de un gran volumen de datos en espacios exteriores y a distancias muy largas. Bluetooth, una tecnología de diez años de antigüedad, se está convirtiendo en un protagonista importante, por lo que también está llevando a nuevos tipos de comportamiento entre los consumidores, como el fenómeno de “Bluetoothing” (personas conversando de forma gratuita entre dispositivos de Bluetooth, o el uso de auriculares Bluetooth para una comunicación inalámbrica/manos libres con dispositivos móviles (especialmente durante la conducción), o escuchar audios de una forma inalámbrica. Como Anten explicó:

“Los dispositivos que pueden crear en el terreno de la Red de Área Personal (RAP, a través de Bluetooth), mientras se desplacen y estén vinculados a Internet (WiFi o GPRS), coinciden con las necesidades de instantaneidad y personalización de los consumidores. Estos deberían dar lugar a nuevos servicios basados en el crecimiento de este mercado de Máquina a Máquina (M2M).”

La industria de la publicidad siempre ha sido la primera en ver los nuevos comportamientos de los consumidores y aprovechar las nuevas tecnologías. Por ejemplo, a mediados de la década de 1990, Double Click adaptó banners conectando los usuarios con el contenido que se estaban descargando en Internet. De hecho la adaptación de la información proporcionada al consumidor con el fin de aumentar su impacto es un objetivo permanente dentro de la industria de la publicidad. Los conceptos de banners, SMS, geo-localización, han sido algunos de los primeros pasos para acercarse al cliente tanto como fuera posible, y el marketing móvil sigue

demostrando un alto crecimiento y un gran potencial. Todos los anunciantes se ven afectados por estas nuevas tendencias, y desean aumentar el impacto de sus campañas de publicidad a través de esta tecnología, mediante la maximización de la eficacia del tiempo que dure la publicidad (por ejemplo una semana) con el número de paneles de exhibición (vallas, carteles, etc.). Por ejemplo, las tasas de respuesta del marketing móvil son hasta 40 veces superiores a las del marketing directo. Floren creía que la disponibilidad de imágenes y tonos de llamada para su descarga gratuita en un perímetro cercano a los anuncios reforzarían los mensajes de marketing y también permitirían la entrega de los cupones “listos para usar y de corta duración”. Esta industria también está utilizando la tecnología para mejorar los medios de comunicación existentes, como los dispositivos de plasma (Metrobus, Clear Channel), y para crear nuevos, tales como los dispositivos flexibles (con nanotecnología). Aprovechando esta tendencia, también podían ser concebidas otras actividades potencialmente innovadoras. Por lo tanto, para hacer frente a la gran cantidad de información a la que los consumidores se enfrentan de manera cotidiana, los operadores de publicidad deben desempeñar un papel estratégico en la definición de nuevos medios de comunicación con un mayor valor agregado. Como señaló Floren:

“Ampliar el impacto de las campañas de los medios de comunicación en masa mediante la entrega inmediata de contenido interactivo personalizado al dispositivo personal, es un objetivo permanente de la industria de la publicidad. Se espera que una gran cantidad de medios de publicidad se comuniquen con su entorno, y está aumentando la integración de los comportamientos de los actuales consumidores: veo algo que me interesa, quiero saber más sobre ello ahora, y quiero mantener esta información. La entrega de contenidos específicos a los usuarios es una herramienta para la adquisición de clientes y para posicionar una marca, que será cada vez más indispensable”.

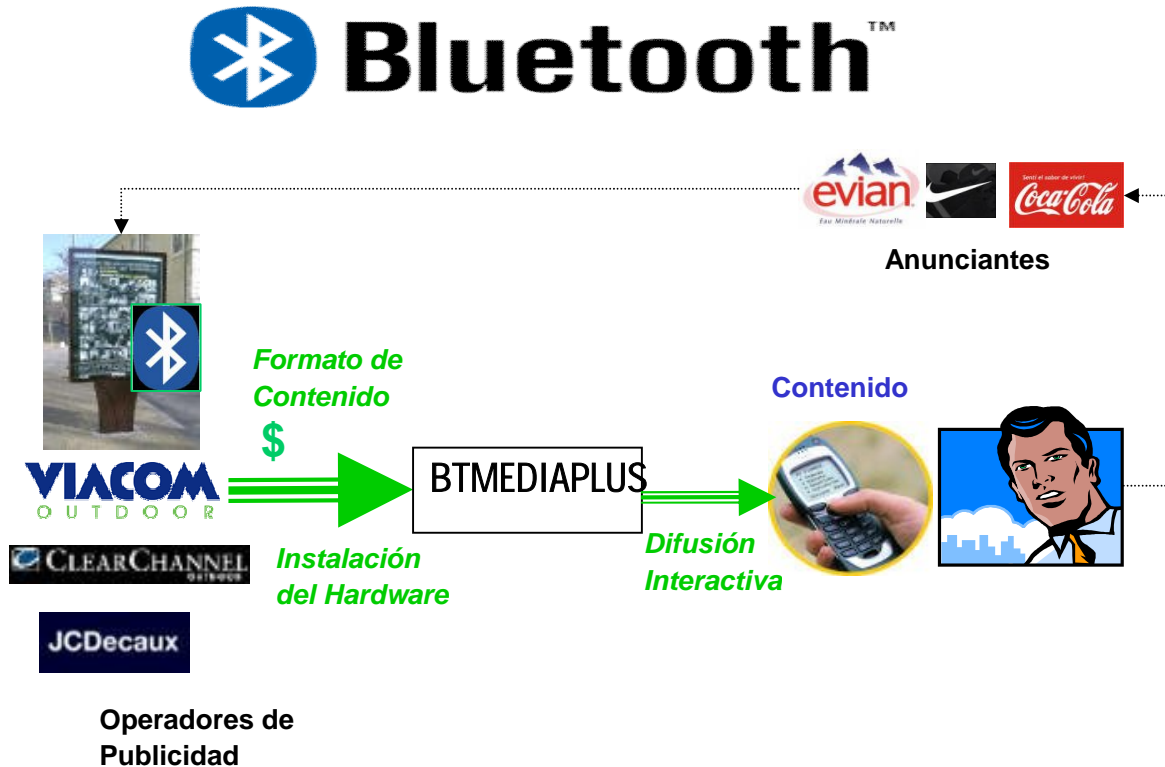
Es creencia de los fundadores de BTMediaplus que la tecnología está lo suficientemente madura y aceptada por un público amplio, que permite crear un nuevo medio de comunicación para la industria de la publicidad.

La Solución BTMediaplus

Los ordenadores y otros dispositivos electrónicos pueden comunicarse y compartir información a través de cables, luz - rayos infrarrojos, etc. y requieren conectores especiales, enchufes e instalación. Bluetooth es una tecnología que permite a las

máquinas y dispositivos fijos y móviles conectarse y compartir datos directamente entre sí a distancias cortas (mediante transmisiones de ondas de radio de frecuencias cortas), sin necesidad de ningún cable, conectores especiales o enchufes, y por lo tanto, permite crear redes personales. Una vez activados, los dispositivos Bluetooth pueden conectarse entre sí de forma automática.

Figura Uno: Una comprensión visual de la publicidad de Bluetooth

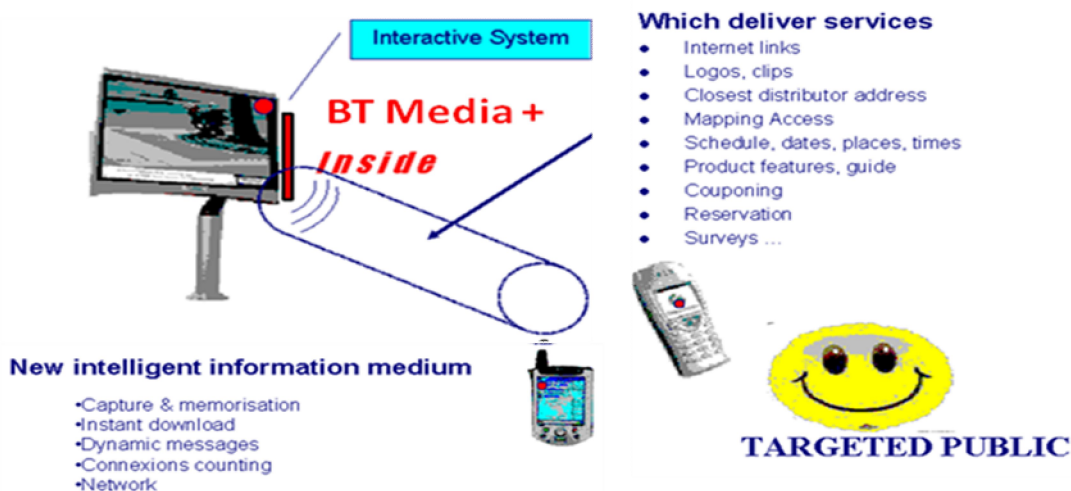


La solución de BTMediaplus consiste en la transformación de los medios de información actuales (carteles, pantallas, escaparates de tiendas, señales de tráfico, señalización, pantallas digitales, publicidad urbana, publicidad de transportes, etc.), en medios de comunicación interactiva a través de un sistema interactivo patentado, compuesto por una tarjeta electrónica y aplicaciones de software registrados. El módulo integrado se parece a un dispositivo del tamaño de una PDA. Permite conexiones inalámbricas con dispositivos habilitados para Bluetooth tales como teléfonos móviles, PDAs, ordenadores portátiles y lectores de MP3. Desde su memoria integrada, el sistema actúa como un servidor local de información y emite mensajes complementarios (de texto, imágenes y videos) a los dispositivos conectados. Los mensajes son creados por el anunciante (y las agencias de publicidad) y son adaptados y formateados para el

módulo de radiodifusión por BTMediaplus. Los mensajes (y el contenido) se pueden capturar (descargar) y almacenar libremente por el usuario en su dispositivo móvil. El software de usuario final de BTMediaplus acelera la conexión Bluetooth, así que la empresa puede actualizar el contenido de forma continua.

A los operadores de vallas de publicidad (operadores de publicidad) se les exige por parte de sus clientes (anunciantes) promocionar las campañas de publicidad, por ejemplo, sobre vallas publicitarias. Los transeúntes que se dan cuenta de que la valla es **“Interactiva y activada por Bluetooth (BEI)”** a través del logotipo BEI (siglas en inglés) en la cartelera (ver Figura 2), podrán activar la función Bluetooth en sus teléfonos e introducir un código de autorización para aceptar la emisión de información por parte de la valla. Todo el proceso es muy rápido y la transmisión de datos es totalmente gratuito para los transeúntes (beneficiarios), igual que el Bluetooth. A diferencia de la mensajería de texto o multimedia que ofrecen los operadores de telecomunicaciones de pago, permite una transmisión de datos directa, de máquina a máquina de forma gratuita (sin cargos ocultos). Mediante el uso de Bluetooth, los operadores de publicidad pueden vender nuevos servicios de valor agregado y productos a sus clientes (empresas de publicidad), ya que los operadores de publicidad pueden contar el número exacto de consumidores que han activado el Bluetooth y que ha descargado la información.

Figura Dos: Identificación de Vallas Interactiva activada por Bluetooth



Nuevo medio de información inteligente

- Captura y almacenamiento
- Descarga inmediata
- Mensajes dinámicos
- Contador de conexiones
- Red

Sistema Interactivo

Que prestan servicios

- Enlaces de Internet
- Logos, clips...
- Dirección del distribuidor más cercano
- Asignación de acceso
- Horario, fechas, lugares, tiempos
- Guía de características de los productos
- Cupones
- Reserva
- Encuestas

PÚBLICO ESPECÍFICO

El usuario final (consumidor) decide si acceder al contenido o no en un “modo dinámico”. Se informa al consumidor de la dimensión interactiva del medio de información a través del logotipo BEI presente en la pantalla. Este logotipo es parte de la estrategia de marca de BTMediaplus para hacer que sus servicios públicos interactivos sean ampliamente conocidos. Por lo tanto, BTMediaplus ofrece nuevos servicios al público por medio de la inteligencia artificial. El sistema interactivo BTMediaplus se compone de un módulo de hardware específico, la aplicación Bluetooth y la red de control. Las principales ventajas de la aplicación son:

- Ubicación estratégica;
- Disponible 24 horas al día, siete días a la semana;
- Funciona en cualquier condición meteorológica;
- Funciona en cualquier medio de información;
- Descargas directas de la memoria local (que figura en el módulo de hardware), para evitar retrasos en la transmisión;
- Conexiones simultáneas;
- Almacena y transmite formatos estándar de texto, imagen, y video;
- Tiene un mismo ID para toda la red;
- Registra las estadísticas de conexión (contador de usuarios);
- Actualizable.

Floren manifestó que:

“La solución BTMediaplus es una solución confiable, eficiente y mejorable”.

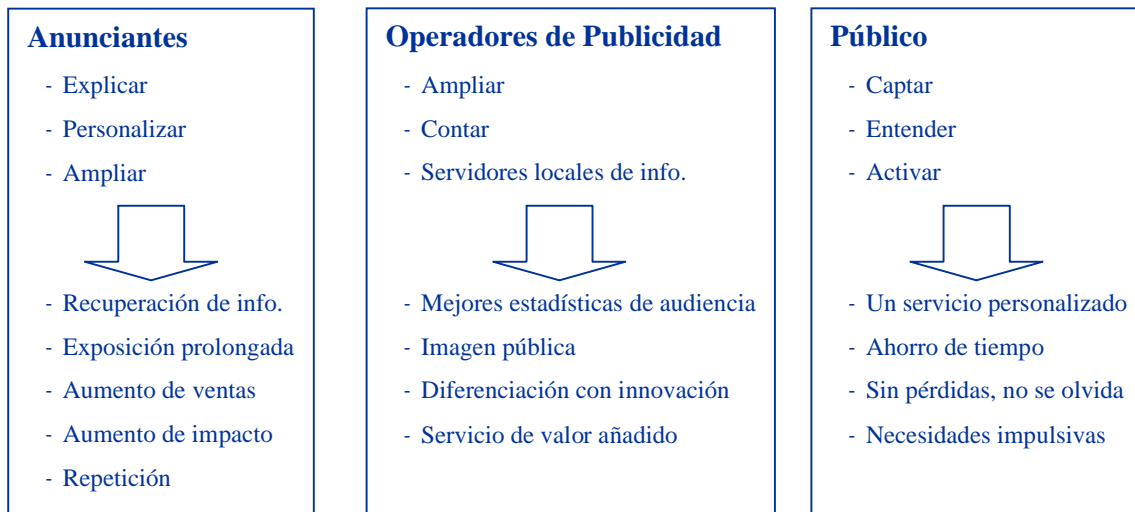
Sin embargo, los otros miembros del grupo se preguntaron si los usuarios finales tendrían la misma pasión por estos servicios, y cómo podría la compañía generar ingresos de su idea.

Basándose en la investigación de mercado, Floren estaba convencido de que BTMediaplus podría crear un nuevo mercado interactivo dentro de la industria de la publicidad. Él creía que los factores clave para el éxito de BTMediaplus eran:

- Desde el punto de vista de los Operadores de Publicidad: frente a una gran cantidad de formatos de exposición, hay una necesidad de crear más valor añadido por medio de publicidad.
- Desde el punto de vista del Público (los consumidores): en la sociedad moderna de hoy en día hay una necesidad para la interacción inmediata con una fuente primaria de publicidad. Este comportamiento se ve reforzado por la aparición del mercado para los nuevos equipos llamados “Máquina a Máquina” (M2M).
- Desde el punto de vista del anunciante: para aumentar la lealtad del cliente, y por lo tanto, también de sus ingresos, las organizaciones necesitan una mayor dotación de personalización (concepto “Uno a Uno”), y están dispuestos a pagar para impactar (Puntos de Rating Brutos).

Floren sabía que tendrían que encargarse de los tradicionales Operadores de Telecomunicaciones móviles, ya que eran los que se encargaban anteriormente de entregar contenidos (de pago) a los teléfonos móviles con el fin de aumentar su tráfico de datos. Con el tiempo, BTMediaplus podría ser el eslabón entre el público en general y el contenido de la publicidad, proporcionando mayores oportunidades para conectarse con los anunciantes.

Figura tres: BTMediaplus Proporciona Numerosos beneficios para los Tres Agentes Clave



Al proporcionar una solución vinculada a una fuente primaria de información que permite al usuario final obtener información de forma instantánea y libre a través de su dispositivo Bluetooth, BTMediaplus responde de manera simultánea al creciente mercado de Bluetooth Medio a Medio, y a las necesidades de información del público. De esta manera, BTMediaplus introduce un nuevo puente entre la comunicación en masa y la individual ya que distribuye sus servicios interactivos a través de los operadores de publicidad. Éstos son clientes directos de BTMediaplus, mientras que el público es el usuario final. Son ellos los que se benefician de la información adicional, mientras que los anunciantes lo hacen de un nuevo tipo de exposición interactiva.

BTMediaplus está tratando de establecer su sistema interactivo de publicidad en los medios de comunicación y centrarse en los medios de publicidad masiva, tales como las vallas, las pantallas digitales, las estanterías, las marquesinas y los escaparates. Los criterios de segmentación más importantes son: medios de comunicación ubicados estratégicamente, muy cerca del público; medios de comunicación que forman parte de una red de comunicación de gran alcance, y centrarse sólo en los medios que pueden ser actualizados con regularidad. De acuerdo con estos criterios, BTMediaplus ha identificado los siguientes segmentos principales:

1. Publicidad móvil de exterior, interior: múltiples vallas publicitarias, marquesinas, vallas publicitarias municipales - Clientes: JC Decaux, Clear Channel, CBS Outdoor, Maiden, Mediacom, etc.
2. Eventos especiales: congresos, cine, eventos deportivos, ferias, convenciones - Clientes: Alquiladores de Hardware (GL Event), Organización de eventos, etc.
3. Promoción in-situ: estanterías, vitrinas, pantallas de plasma - Clientes: minoristas, agencias específicas (de viajes, inmobiliarias, bancos), los propietarios de Campings y Moteles, cadenas de restaurantes (McDonald's), centros comerciales, marcas famosas (Nestlé, L'Oreal , Coca-Cola).

BTMediaplus se centrará primero en Publicidad Exterior, porque (1) los operadores necesitan crear más valor añadido para sus medios de publicidad (por ejemplo, vallas publicitarias), (2) el mercado de la publicidad exterior tiene un potencial en todo el mundo, y (3) las vallas publicitarias siguen siendo uno de los medios de comunicación de masas más poderosos en el ámbito público.

El enfoque BTMediaplus

BTMediaplus primero abordará el mercado francés con los clientes seleccionados que ya trabajan a escala mundial. Es muy probable que algunos anunciantes estén dispuestos a añadir esta nueva característica, mientras que otros no. En los últimos años, tener una campaña a escala europea se ha convertido en imprescindible para algunos anunciantes (Levi's en 13 países, Alcatel en 6 países, etc.) Éstos anunciantes querrán que las soluciones BTMediaplus se apliquen simultáneamente en muchos lugares para la misma campaña. Por esta razón, BTMediaplus planea expandir rápidamente sus operaciones internacionales, centrándose primero en Europa (con una estimación inicial de 200.000 unidades), con planes futuros para acompañar sus cuentas clave en sus mercados globales. El desarrollo de las ventas en nuevos países es parte de la estrategia de crecimiento de BTMediaplus, lo que en Europa probablemente ocurrirá en un tiempo de dos a tres años, con un objetivo de entrar con éxito en el mercado de Asia a un plazo más largo.

1. Como un primer paso, BTMediaplus se basará en su base francesa de desplegar los primeros dispositivos. Este plan es sostenible siempre y cuando haya pocas operaciones en marcha, y sobre todo a nivel de prueba.
2. En segundo lugar, BTMediaplus buscará alianzas con distribuidores locales/VAR, a quienes proporcionará todo el material y la asistencia necesarias.

Lo más probable es que éstos se hagan cargo de todos los asuntos operacionales (instalaciones, post-venta, mantenimiento).

Conseguir los primeros clientes iba a ser muy importante, ya que se convertirían en los puntos de referencia para todos aquellos que potencialmente podrían apuntarse. Realmente necesitaban asegurarse de que los primeros clientes eran marcas reconocidas internacionalmente.

BTMediaplus se centrará primero en el mercado francés de publicidad exterior, que es el más desarrollado de Europa en términos de acciones de publicidad del total del mercado. BTMediaplus también cree que el mercado francés es el más idóneo para establecer asociaciones comerciales potenciales (dos agentes principales: un operador de publicidad exterior internacional y un fabricante de carteleras internacional).

Tabla Uno: Proporción de las Inversiones en Medios por País (%) - Las inversiones globales en millones de €

	Prensa	TV	Exterior	Radio	Cine	Inversiones Globales Millones €
Japón	36,7	46,4	12,3	14,5	-	40,7
<i>Francia</i>	36,2	32,4	13,9	14,5	1,1	10
Bélgica	45,3	38,4	5,8	9,3	1,2	2
Gran Bretaña	57,9	30,9	5,7	4,3	1,2	19
España	45,7	41	4,6	7,9	0,8	5,5
Alemania	63,9	26,3	4,7	4,1	1	18,5
Holanda	67,8	21,2	3,9	6,7	0,4	4
EEUU	44,7	38,7	3,3	13,3	-	139
Italia	41,2	51,5	2,4	4	0,9	8

BTMediaplus posicionará su solución para los paneles electrónicos (iluminación trasera, desenrollado) en el extremo superior del mercado. Con sus cuentas clave, BTMediaplus elegirá cuidadosamente los lugares donde el público (mercado objetivo) es más apropiado (por ejemplo, París - La Défense, etc.) Para lograr esto tendrían que utilizar las siguientes vallas:

- Valla de 8m², 12m² y Trivisión dedicada a la promoción de eventos/imágenes;
- Valla de 2m² dedicada a la promoción in situ.

Actualmente hay 67.500 vallas publicitarias que concuerdan con estos criterios, por lo que es un mercado importante para la empresa. Floren determinó que el principal

objetivo de ventas de BTMediaplus debería ser del 30 por ciento del mercado en un período corto de tiempo (por ejemplo, dos años).

Tabla Dos: Principales Operadores de Publicidad Franceses

FRANCIA	Acciones de Mercado	Objetivo de Vallas
JC Decaux	40%	30 000
Clear Channel	30%	22 500
CBS Outdoor	20%	15 000

Floren sabía que lo que la empresa estaba tratando de lograr era bastante difícil, pero estaba convencido de que la introducción de su enfoque revolucionario les iba a dar una ventaja competitiva significativa.

Competencia y Ventajas Competitivas de BTMediaplus

Durante la fase de investigación del mercado y durante la planificación del concepto de negocio, Floren había llevado a cabo un análisis competitivo de las empresas de nueva creación que actualmente ocupaban el mismo segmento de mercado. Lo resumió de la siguiente manera:

1. No se había registrado ningún avance concreto en términos técnicos de las tecnologías actuales;
2. El competidor más cercano en el mercado francés era KAM. Presentaba competitividad tecnológica, pero no ofrecía ventajas comerciales;
3. Varias empresas (MOB, SMP) habían desarrollado un software diseñado para la descarga de contenidos y la transmisión de datos con otros dispositivos de Bluetooth, pero sus soluciones no eran tan avanzadas como para proporcionar un servidor de Bluetooth.

A finales de 2010, todos los competidores se habían mantenido en una etapa de prueba y todavía no tenían una base de clientes que utilizaran su tecnología. Actualmente hay una tendencia importante en la industria de la telefonía móvil, que consiste en encontrar maneras de interactuar en el entorno inmediato.

Hoy en día hay varias tecnologías que conducen a una amplia gama de aplicaciones. La competencia en este campo se resume en el Anexo Dos.

La investigación de Floren también había identificado que BTMediaplus tenía algunas ventajas clave en comparación con sus competidores, que presentó a sus colegas de la siguiente manera:

1. Beneficios del producto:
 - a. El acceso instantáneo libre a información adicional para los dispositivos habilitados para Bluetooth era una manera más sencilla que un quiosco fijo o un beeper especial;
 - b. La conexión es activada por el usuario: el servicio no es intrusivo (a diferencia del SMS);
 - c. En comparación con la imagen de un anuncio tomada con una cámara de teléfono, el contenido es mucho más rico y personalizado.
2. La experiencia del equipo en Telecomunicaciones (aplicaciones integradas), gestión de proyectos y de innovación, experiencias en iniciativa empresarial, desarrollo de publicidad y de negocios. Las diversas experiencias se complementan perfectamente. Este equipo complementario es en sí una ventaja competitiva: proporciona una red más amplia, aporta diferentes puntos de vista y estimula la creatividad.
3. La ventaja de ser los primeros en moverse se mantendría a través de la marca, las licencias de tecnología y la innovación constante.
4. BTMediaplus se beneficia del apoyo de profesionales de renombre.
5. La propiedad intelectual: el sistema interactivo ha sido patentado en el INPI (una extensión en curso en todo el mundo); BTMediaplus es una marca comercial.
6. Las alianzas estratégicas: ciclos de innovación de procesos basados en asociaciones tecnológicas.
7. Respuesta y modularidad del producto: el sistema interactivo es una solución comparable a “lo mejor del mercado”. Debido a su concepción intrínseca, puede ser fácilmente actualizado (descarga de software), proporcionando una capacidad de respuesta y una capacidad de desarrollar nuevos servicios.

8. Tiempo de ejecución rápido: con sus fuertes relaciones de colaboración industrial, BTMediaplus podría proporcionar rápidamente un funcionamiento de producto fiable en un entorno limitado.

Pero Floren sabía que tener ventajas competitivas por escrito no iba a hacer que la empresa tuviera éxito. Tendrían que demostrar claramente estas ventajas en el mercado.

El modelo de negocio

El plan de BTMediaplus era proporcionar publicidad interactiva a los anunciantes a través de operadores de publicidad. El período de la publicidad habitual es de una semana y BTMediaplus puede facilitar este proceso mediante la realización de las siguientes acciones:

1. BTMediaplus configura el hardware;
2. BTMediaplus formatea los mensajes complementarios, permitiendo a los anunciantes enriquecer sus campaña de publicidad;
3. BTMediaplus proporciona un vínculo individual que permite a los usuarios el acceso y almacenamiento de información de valor agregado de forma gratuita.

Una vez que estas medidas se hayan adoptado, a continuación BTMediaplus establecerá su sistema interactivo en el hardware de los operadores de publicidad. El modelo de negocio para apoyar estas actividades funciona de dos maneras:

- El módulo de hardware se vende al costo (recomendando que los operadores tengan su propio hardware);
- El uso de la interactividad se vende en una base de “por panel y por semana”.

Al invertir en hardware, los operadores de publicidad seguirán manteniendo el control de sus activos. Por otro lado, la interactividad les dará la oportunidad de ofrecer nuevos servicios de valor añadido para los anunciantes. Esto proporciona una fuente de diferenciación estratégica para el anunciante y la repetición de negocios para BTMediaplus. Además, mediante la inclusión de un navegador WAP/enlace de Web en el mensaje, BTMediaplus multiplicará las oportunidades para que los usuarios se conecten a los sitios web para móviles de los anunciantes. Éstos no sólo recuperarán su inversión a través de un aumento en las ventas, sino también compartiendo los ingresos con los operadores de telefonía móvil.

El precio del servicio se calcula por campaña de publicidad de una semana y por panel. El ingreso medio por panel y por semana es de 100 € Los operadores de publicidad ya

han anunciado que estarían en condiciones de cobrar al menos el 20 por ciento más por este nuevo servicio a sus clientes (los anunciantes). Una cuota de de ingresos “a medias” entre los operadores de publicidad y BTMediaplus permitiría a este último quedarse con al menos 10 € de más. El precio final del hardware es de alrededor de 600€ (500€ + 20 por ciento para cubrir los gastos generales relacionados) y esta estimación incluye los costes de los componentes, así como el proceso de fabricación. Este precio se reducirá con los efectos de escala y las reducciones de precios. Dicha inversión representa un 4,5 por ciento del precio total de adquisición de una valla publicitaria (13.000€) y representa una inversión inicial aceptable para los operadores de publicidad. Floren entendió que el proyecto de BTMediaplus tendría que basarse en alianzas estratégicas, y por lo tanto la identificación de organizaciones de renombre con los que colaborar iba a ser de una importancia crítica para la sostenibilidad de la empresa.

Debido a los antecedentes técnicos y los enlaces con la región de Lyon de los fundadores, BTMediaplus trabajó en estrecha colaboración con laboratorios de renombre en tecnologías inalámbricas. Uno de estos laboratorios había trabajado con el Centro de Investigación y Desarrollo de Nokia, y de inmediato encontró un interés en común con BTMediaplus. Como resultado de estos contactos, la empresa también observó los avances tecnológicos de la tecnología RFID (identificación por radiofrecuencia). La experiencia profesional anterior de los fundadores también permitió que BTMediaplus trabajara en estrecha colaboración con los proveedores de hardware de uso limitado más importantes (AIRBUS, EADS). Esta alianza permitió a BTMediaplus proporcionar un producto de funcionamiento fiable en un entorno integrado. La empresa también se beneficia del apoyo de uno de los tres principales operadores de publicidad exterior. Por último, el proyecto de BTMediaplus es apoyado por instituciones nacionales, incluyendo OSEO y incubadoras de empresas de gran prestigio en el ámbito del coaching de puesta en marcha. Floren consideró que la empresa había establecido una red muy buena para la colaboración, pero también se dio cuenta de que las asociaciones de este tipo tendrían que renovarse constantemente.

Estrategia de Marketing

Al mirar hacia el futuro, Floren consideró que BTMediaplus era una innovación que sería acogida favorablemente por el público en general. Sin embargo, como con

cualquier nuevo servicio que la gente desconoce en un primer momento, se debe considerar una fase de comercialización importante y cuidadosamente planeada. Floren consideró que la primera fase de comercialización (en términos de segmentos específicos y estrategias de publicidad) debería centrarse en la educación del mercado, y por lo tanto debería ser dividida en dos pasos:

1. Centrarse en usuarios cazatendencias a través de herramientas alternativas de marketing;
2. Centrarse en seguidores a través de un enfoque más tradicional y de los medios de comunicación.

Esta parte de la estrategia de marketing debería tener como objetivo atraer a los cazadores de tendencias. Tienden a ser los líderes de opinión y jugarán un papel clave en el proceso de difusión de la innovación, y en conseguir sensibilizar y aumentar el interés, ya sea por la estrategia de boca en boca, o simplemente demostrando que este servicio existe y puede ser utilizado. Los dos grupos cazatendencias fueron:

1. Jóvenes urbanos de 16-22 años de edad, que reciben pagas sustanciales de sus padres, y que gastan en juegos, música y telefonía móvil,
2. Profesionales exitosos, de 25 a 35 años de edad, a quienes les gustan las nuevas tecnologías y los gadgets, que tienen una carrera establecida, y que quieren lo mejor en todo momento.

Estos dos grupos tienen los siguientes elementos en común:

- Son los primeros en adoptar las innovaciones en telefonía móvil (jóvenes, urbanos) y los dispositivos tecnológicos en general (profesionales de éxito). Como tales, son los grupos con mayor tasa de uso de Bluetooth.
- Hacen uso integral de sus dispositivos, y no los limitan a las llamadas de voz. Los adolescentes urbanos obtienen videojuegos y música con ellos, mientras que los profesionales expertos en tecnología los utilizan para sus programas, correo electrónico, acceso a Internet, colección de datos, etc.
- Tienen una vida social activa y están dispuestos a aprender más acerca de algo que se ajusta a sus gustos.

BTMediaplus cree que se puede llegar mejor a estos dos grupos mediante estrategias de marketing hechas medida. Tendrán una comprensión rápida del servicio que ofrece BTMediaplus y podrán acceder al servicio directamente. Tampoco necesitarán instalar el Módulo para Clientes de BTMediaplus en sus dispositivos para poder utilizar el servicio. Este Módulo es sobre todo un acceso directo, con el que, mediante un teléfono,

una persona no tendría que pasar por los a veces tediosos y dolorosos menús para configurar su acceso Bluetooth. En BTMediaplus creen que esta característica no será necesaria para los dos grupos de cazatendencias. Por lo tanto las estrategias de comercialización para estos clientes serán los siguientes:

- Publicidad impulsada por el evento: BTMediaplus buscará alianzas con organizadores de eventos especiales, principalmente conciertos para los jóvenes urbanos, y ferias/convenciones para los profesionales. La gente quiere obtener más información al asistir a ese tipo de eventos y sería fácil presentar el producto de BTMediaplus en los billetes o folletos.
- Publicidad impulsada por la ubicación: BTMediaplus piensa que la publicidad en pocos lugares estratégicos permitiría a la empresa darse a conocer en gran parte de estos dos segmentos: en algunas escuelas y universidades grandes y renombradas para los jóvenes urbanos, y en algunos puntos clave de trayectos y en los centros de negocios para los profesionales. La compañía buscará establecer relaciones de marca junto con los operadores de comunicaciones exteriores instalados en puntos específicos, instalar los módulos en las vallas colindantes, y montar un stand temporal donde los representantes de la empresa presentarán y explicarán el servicio.
- Relaciones Públicas “Buzz”: La innovación BTMediaplus será un ejemplo concreto del nuevo servicio de Bluetooth B2C. Debería conseguir una cierta atención con un buen plan de relaciones públicas.
- Publicidad en prensa: En menor medida, BTMediaplus planea anunciarse en algunos periódicos específicos. La prensa, en comparación con la radio y la televisión, se adapta bien a la explicación visual del servicio.

Esta primera fase se estima que dure de seis meses a un año con un presupuesto de 300.000 €

En la segunda fase, el objetivo será lograr que los “seguidores” adopten el servicio - el mercado de masas. Este segmento se compone de las familias y los profesionales que disponen de equipos móviles, pero que no están especialmente interesados en la tecnología. La compañía cree que estas categorías no utilizarán el servicio de la empresa a menos que tengan el Módulo para Clientes de BTMediaplus en sus teléfonos móviles o PDAs. De hecho, una vez instalado, tendrán acceso al servicio de BTMediaplus con sólo un clic. Las estrategias de comercialización en el mercado de masas se basarán en

la marca, con el objetivo de aumentar la conciencia y el interés (y las posibles asociaciones) para reducir los costes de distribución del Módulo para Clientes. En esta etapa, el objetivo es maximizar el número de personas capaces de asociar el logotipo de BTMediaplus en las vallas, con la posibilidad de obtener contenido adicional valioso. Las campañas de publicidad tradicionales (prensa general, televisión, radio) pueden lograr este objetivo. También habrá una gran publicidad en Internet (banners en páginas web, medios de comunicación), ya que estas campañas pueden redirigir el cliente a un sitio web donde podrán descargar el Módulo para Clientes de BTMediaplus. También está prevista una relación de marca significativa con los operadores de comunicaciones exteriores, ya que estas asociaciones serán necesarias para distribuir el Módulo para Clientes de BTMediaplus a gran escala. Se han previsto dos tipos de asociaciones:

- Asociaciones directas con operadores de telefonía móvil - el modelo de negocio de BTMediaplus puede crear un tráfico importante en el Internet de los móviles (WAP, iMode). Por este motivo será de gran valor para los operadores móviles. Ellos podrían estar interesados en relacionarse con la marca de la empresa, e incluso en incluir directamente el Módulo para Clientes de BTMediaplus en sus teléfonos nuevos. Esto podría tener un impacto tremendo en la distribución de servicios de BTMediaplus, pero no se debería esperar desde un principio, ya que los ciclos comerciales con operadores de telefonía móvil son a un plazo muy largo.
- Las alianzas con distribuidores de aplicaciones B2C de telefonía móvil – los juegos y la música en los teléfonos móviles son ahora mercados en auge y preparados para ser explotados. Muchas empresas ya distribuyen módulos o contenidos directamente a los usuarios. BTMediaplus podrían asociarse con ellas para relacionar sus productos con el Módulo para Clientes de BTMediaplus. Los socios obtendrían, por ejemplo, una cuota de ingresos del tráfico generado por sus clientes.

Esta segunda fase tardará uno o dos años, con un presupuesto estimado de 700.000€

El Plan de Ventas

BTMediaplus pretende introducir su concepto interactivo centrándose primero en el mercado de la publicidad exterior. Seguidamente diversificará sus actividades para abarcar también los eventos especiales. El modelo de negocio inicial se basa en el modelo de “pago por campaña” y el primer mercado geográfico será Francia. El

objetivo es expandirse hacia los mercados internacionales, en parte sobre la base de la actividad internacional de sus clientes iniciales. El mercado francés se abordará con la siguiente estrategia:

1. En primer lugar, asegurar un operador exterior clave, y mientras tanto, asociarse con una serie de eventos especiales o ferias.
2. Luego, apuntar hacia un mercado mucho más amplio, con todos los operadores exteriores y los organizadores de eventos especiales.

El primer paso será administrado por el gerente de ventas y un vendedor, mientras que la mayor parte del tiempo y energía se dedicarán al lobbying hacia las empresas de comunicación exterior. El consejero responsable del negocio anunciante será un jugador clave en este proceso. En el segundo paso se contratará un equipo más grande de ventas (de hasta cuatro puestos permanentes). Se organizará de una manera tradicional, con sueldo básico y bonificaciones sobre las ventas. Después de completar las actividades de investigación de mercado, Floren había observado que los clientes prioritarios eran los siguientes:

1. Operadores de vallas en el exterior- Viacom, Clear Channel, JC Decaux,
2. Cine/ múltiplex - UGC, PATHE,
3. Operadores de interior (vallas, pantallas de plasma) - Clear Channel,
4. Espacios de patrocinio en medios de transporte - Clear Channel, Metrobus,
5. Vallas de proximidad al aire libre - ICVcom, Resomag
6. Centros de Música / Teatro / Espectáculos - Zenith, Palacio de Congresos...
7. Festivales (cine, música) - Cannes (el Midem),
8. Espacios para ferias permanentes - en París, Lyon.
9. Museos - La Villette “cite de la science” en París, Futuroscope ...
10. Municipios - Lyon, ...

Después de un período de 3 años, BTMediaplus desplegaría su solución en los mercados europeos a través de distribuidores/VAR. Los distribuidores recibirán todo el material y la asistencia de BTMediaplus, y lo más probable es que se hagan cargo de todos los asuntos operacionales (instalaciones, servicio postventa, mantenimiento). El modelo de negocio se basa en repartirse las regalías. El número de descargas será supervisado por un chip especial integrado en los dispositivos transmisores.

Es la intención de BTMediaplus implementar sus soluciones de software con las normas existentes a fin de crear servicios de valor añadido a tecnologías inalámbricas maduras

como Bluetooth y WiFi. BTMediaplus también adoptará las nuevas tecnologías inalámbricas para construir nuevos servicios interactivos. Floren también ha decidido que el proceso de desarrollo de productos de la empresa debería dividirse en tres etapas relacionadas con las necesidades de inversión: durante el paso uno, BTMediaplus implementaría las bases de la interactividad (aproximadamente 1 millón de €); durante el paso dos, enriquecería su solución inicial con la Extensión de Red (aproximadamente 1 millón de €); y, por último, como resultado de los esfuerzos anteriores, BTMediaplus llevaría a cabo desarrollos específicos para garantizar el despliegue en masa (aproximadamente 1,6 millones de €).

Conclusión

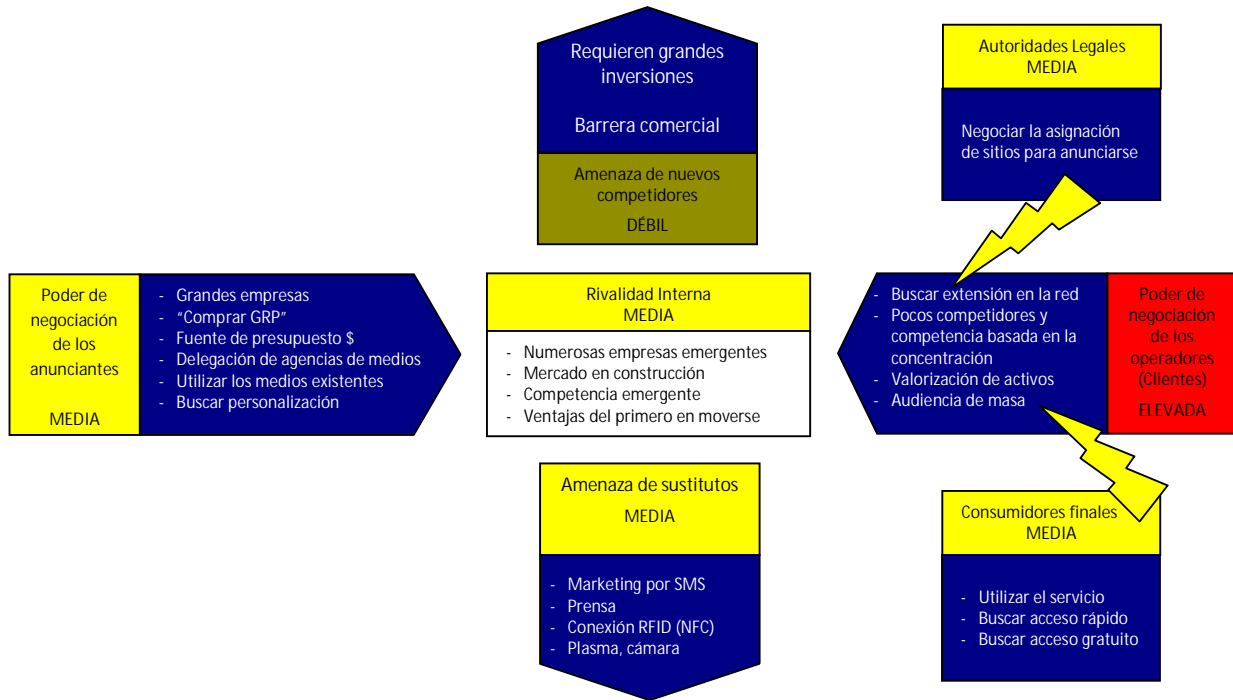
Los fundadores de la compañía, Floren, Anten, Damen y Julen no subestimaron el desafío, ya que eran conscientes de la necesidad de crear una estrategia exitosa para la entrada en el mercado. La industria de Bluetooth crecía a un ritmo muy rápido, con una tasa de crecimiento global anual de dispositivos de Bluetooth del 40 por ciento. Los envíos internacionales de este tipo de dispositivos en 2007 superaron los 100 millones y se esperaba que sobrepasaran los 2 mil millones para finales de 2009. Dado el alcance de la transmisión de los protocolos Bluetooth, los socios sabían que estaban limitados a una comercialización de proximidad/corta distancia (entre 1 metro y 20 metros entre el transmisor y el dispositivo de recepción). Además, sabían que FuturLink, con base en Barcelona, había puesto en marcha su nuevo dispositivo de capacidad ampliada FuturLink AP300x en 2009, que permitía hasta 84 conexiones simultáneas a un único transmisor Bluetooth. El *Mobile Marketing Association* había publicado también nuevos datos sobre la cuestión de emitir cupones para móviles (descuentos vía SMS) y las mejores prácticas, y Europa era vista como la pionera en esta industria. Floren, Anten, Damen y Julen estaban decididos a llegar a cambiar los papeles y reclamar “su trozo del pastel”. Mientras estaban sentados alrededor de la mesa, de repente sonó el teléfono: era Romen, su profesor de creatividad empresarial de la universidad. Había estado siguiendo su evolución y se iba a ir a Helsinki para reunirse con los altos ejecutivos del departamento de Tecnologías Emergentes de Nokia (NET). Romen había llamado para invitar al equipo a ir con él a Finlandia. Les dijo que les iba a presentar a sus contactos y que tendrían la oportunidad de lanzar sus productos o aplicaciones con NET. Tenían veinticuatro horas para decidir si iban a ir. Tan pronto como Romen colgó, Anten inició el debate:

“¿Realmente estamos en la etapa en la que debemos plantearnos asociarnos con el principal fabricante mundial de teléfonos inteligentes? ¿Deberíamos ir a Finlandia? ¿No era el mercado de Francia nuestro objetivo inicial? ¿Qué debemos hacer?”

Todos sus planes para la reunión se habían ido al traste, ya que nunca habían considerado la posibilidad de recibir una llamada telefónica que les pidiera que colaboren con una organización como Nokia. Floren se preguntó si debían ir, o al contrario, si debían seguir con su plan original. Sintió que primero tendrían que discutir las ventajas y desventajas de reunirse con Nokia, a continuación, elaborar una propuesta detallada centrándose en cómo podría funcionar una colaboración con ésta organización, y, finalmente, tendrían que tomar una decisión sobre qué ruta era la mejor para el desarrollo a largo plazo de la empresa. También se planteó qué ruta podría proporcionar la estrategia de salida más rentable para los fundadores de la empresa. Había mucho que discutir y Floren, Anten, Damen y Julen tenían 24 horas para tomar algunas decisiones muy importantes.

Apéndice Uno

Análisis de Cinco Fuerzas de Porter



Los operadores, proveedores de hardware y la política

La publicidad exterior representa el 13% de los gastos medios en comunicación. Este mercado altamente concentrado (1 mil millones de €) está dominado por tres agentes principales en Francia: JCDecaux (40%), Clear Channel (el 30%) y CBS Outdoor (20%). El mercado actual está saturado, y está pasando por una guerra de precios. Estos agentes suelen controlar toda la aplicación de la innovación y tienen su propio diseño y equipos. Los proveedores son numerosos y generalmente no son capaces de innovar. El precio de adquisición de una valla es de 13€ Pueden integrar las innovaciones (desenrollar) cuando la tecnología se encuentra en una fase de madurez. Los operadores tienen que negociar con regularidad con las autoridades locales para la asignación de los sitios para la publicidad. Dependen en gran medida de ellos para ampliar su red.

Anunciantes y agencias de publicidad

Su principal preocupación es aumentar su exposición y ventas, y afirmar su diferenciación. Son las fuentes de financiación. Los más grandes son los minoristas, los fabricantes de automóviles y la industria alimentaria. Son los que confían en las

agencias de comunicación para diseñar sus campañas y están obligados a hacer frente a algunos operadores de medios de comunicación.

Audiencia

Las comunicaciones a través de teléfonos móviles e Internet ha transformado el comportamiento de los clientes, que se están familiarizando con los nuevos servicios (SMS, e-mails, MMS, I-mode, Wap, Bluetooth). Por lo tanto, los teléfonos móviles todavía se siguen utilizando para explotar información publicitaria, ... pero los usuarios no quieren recibir correo basura, y quieren servicios más sencillos y útiles.

Apéndice Dos

Competición en la Industria de la Telefonía Móvil

Competidor	Productos Competitivos	Substitutos	Tipo	Mercados objetivo
WW(Francia)	Beeper, publicitar contenido adicional, solución propietaria, requiere implementación específica		Directo	Posters, paneles operadores
HY (Inglaterra)	Descarga de contenidos a teléfonos móviles y PDA, uso de tecnología de Infra-Rojo (IR)		Directo	Posters, paneles, eventos, museos
KAM (Francia)	Las etiquetas de hardware diseñadas para permitir la descarga de contenidos a teléfonos móviles y PDA, basadas en la tecnología Bluetooth		Directo	Posters, paneles operadores
MOB (Francia)	Software que permite descargar contenidos de las fuentes Bluetooth (entre PDAs, teléfonos)		Potencial	Comunicaciones del usuario final (enviar SMS gratuitos, conectarse con otros usuarios, cupones)
SMP (EEUU)	Software que permite descargar contenidos de las fuentes Bluetooth (entre PDAs, teléfonos)		Potencial	Comunicaciones del usuario final (enviar SMS gratuitos, conectarse con otros usuarios, cupones)
Operadores de Telecomunicaciones		Internet móvil WAP, UMTS, espacios sin cables al aire libre (WiFi, Wimax)	Indirecto	Todas las situaciones móviles
Operadores de Telecomunicaciones		marketing por móvil vía SMS	Indirecto	Industria de la Publicidad
Anunciantes y Sector de Impresión		Volantes, folletos en papel	Indirecto	Industria de la Publicidad para ambientes interiores
QUP, CY		Muestras animadas	Indirecto	Escaparates de tiendas
		Dispositivos móviles con cámaras integradas	Indirecto	Todas las situaciones móviles