



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**4º CURSO ACADÉMICO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en MARKETING

**TÍTULO en Español**

PLAN DE MARKETING DE UN NEGOCIO ONLINE  
TESEO, S.L. DISECCION VIRTUAL

**TÍTULO en Inglés**

MARKETING PLAN OF AN ONLINE BUSINESS  
TESEO, S.L. VIRTUAL DISSECTION

AUTOR

**PABLO MARTÍNEZ IBÁÑEZ**

TUTOR

**JESÚS COLLADO AGUDO**

**Diciembre 2015**

Universidad de Cantabria  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Avda. de los Castros, s.n.  
39005 – Santander, Cantabria, España

# Plan de Marketing de un Negocio Online

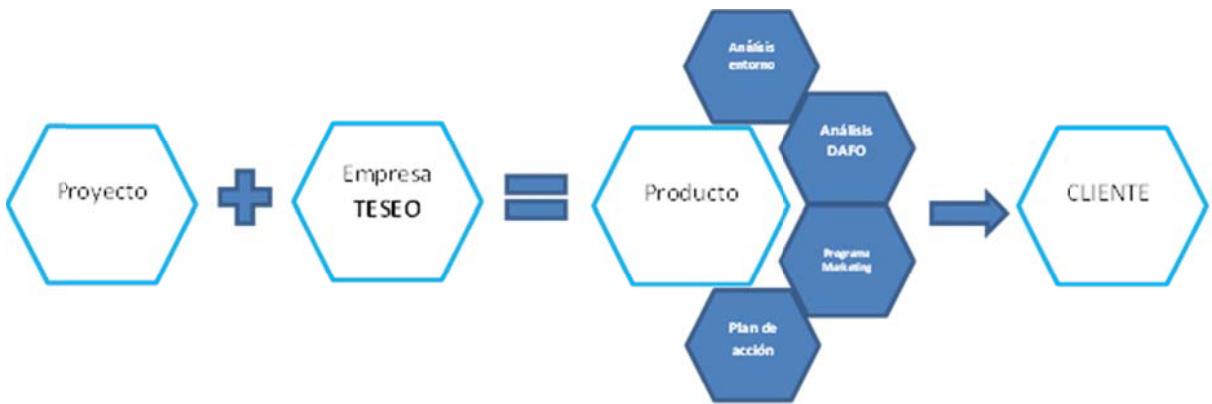
## TESEO, S. L. Disección Virtual

### ÍNDICE

<b>1</b>	<b><i>INTRODUCCIÓN</i></b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b><i>PROYECTO</i></b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b><i>EMPRESA</i></b>	<b>9</b>
3.1	MISIÓN .....	10
3.2	VISIÓN .....	10
3.3	VALORES .....	10
<b>4</b>	<b><i>PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO</i></b>	<b>11</b>
4.1	PRESENTACIÓN GENERAL.....	11
4.2	PROPUESTA DE VALOR .....	11
<b>5</b>	<b><i>ANÁLISIS DE SITUACIÓN</i></b>	<b>12</b>
5.1	DELIMITACIÓN MERCADO DE REFERENCIA.....	12
5.2	ENTORNO EXTERNO .....	14
5.2.1	MACROENTORNO .....	14
5.2.2	MICROENTORNO .....	16
5.3	ENTORNO INTERNO.....	20
5.3.1	RECURSOS Y CAPACIDADES .....	20
5.3.2	ORGANIZACIÓN .....	20
<b>6</b>	<b><i>MODELO CANVAS</i></b>	<b>21</b>
<b>7</b>	<b><i>ANÁLISIS DAFO</i></b>	<b>22</b>
7.1	DEBILIDADES.....	22
7.2	AMENAZAS .....	23
7.3	FORTALEZAS .....	23
7.4	OPORTUNIDADES .....	23
<b>8</b>	<b><i>PROGRAMA DE MARKETING</i></b>	<b>24</b>
8.1	OBJETIVOS .....	24
8.2	ESTRATEGIAS .....	25

## Plan de Marketing de un Kit de Disección Virtual

8.3	SEGMENTACIÓN .....	26
<b>8.4</b>	<b>POSICIONAMIENTO .....</b>	<b>29</b>
<b>9</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>30</b>
9.1	PRODUCTO .....	30
9.2	PRECIO .....	32
9.3	COMUNICACIÓN.....	33
9.4	DISTRIBUCIÓN .....	34
<b>10</b>	<b>CONTROL .....</b>	<b>35</b>
<b>11</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>12</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>37</b>



## RESUMEN

En el presente trabajo se presenta un Plan de Marketing para un nuevo producto de la empresa Teseo, S.L. La citada empresa se dedica desde hace bastantes años al desarrollo de productos multimedia. Como producto nuevo se encuentra en la etapa final de desarrollo de unos contenidos multimedia que permiten la reproducción con el más mínimo detalle de disecciones virtuales de animales, entrando en un campo nuevo, donde la única competencia es la disección tradicional con seres animales reales. Inicialmente el producto se ha desarrollado para un único animal que es un ejemplar de papión (*Papio Cynocephalus*), aunque la metodología es extrapolable a otro gran número de animales diferentes. La Disección virtual frente a la actividad de disección tradicional presenta una gran cantidad de ventajas, no solo de costes, sino también de higiene, legislativos, requerimientos de instalaciones, etc. Para el desarrollo del producto, además de contar con un ejemplar real del animal ha sido necesario el uso de la más sofisticada tecnología de grabación de imágenes en 3D, y de composición de las mismas en formatos comercializables. En este Trabajo se ha estudiado el producto, el mercado existente, los clientes potenciales, y la posible competencia. Finalmente se ha propuesto una estrategia de marketing y un plan de acción. Todo el desarrollo del producto está previsto ser comercializado de forma online.

## ABSTRACT

In this Project a Marketing Plan is showed. The objective is to develop a new of Teseo enterprise product. This enterprise works on multimedia projects Area since a lot of years, and in this case, Teseo has designed a new product that is in the last phase of development. This new product is able to show with great detail virtual animal dissections. This is a new Area in his field, where the only competition is the traditional dissection with real animals. From the origin, the new product has been developed with an only one animal that is a papión specimen (*Papio Cynocephalus*) in spite of the methodology is expandable to other large number of different animals. Virtual dissection against traditional dissection represents a large quantity of advantages, not only economics ones, but sanitary, legislatives, building requirements, etc. To develop the product has been necessary, in addition to a real animal, the use of the most modern 3D recording images technology, and their composition to commercial formats. In this project the product has been studied, but also the market, the possible customers and the competition. Finally a marketing strategy and an action plan have been prompted. The entire product is designed to be commercialized through an online distribution channel.

## Plan de Marketing de un Kit de Disección Virtual

# Plan de Marketing de un Negocio Online

## TESEO, S. L. Disección Virtual

### 1 INTRODUCCIÓN

En el presente documento se pretende presentar un Plan de Marketing de un producto elaborado por la empresa mercantil **Teseo**.

La mencionada empresa detectó un área de formación que tradicionalmente se realizaba de una forma lenta, y con alto coste, que podía ser susceptible de incorporar importantes mejoras de procedimiento. Nos referimos a la enseñanza de la **anatomía comparada**.

La anatomía comparada es uno de los pilares básicos en la formación de los estudiantes e investigadores que se dedican al estudio de la historia de la vida en general, y también de aquellos cuya actividad está dirigida hacia el conocimiento de la evolución humana.

La anatomía comparada siempre ha suscitado infinidad de problemas, a pesar de realizarse con animales, principalmente primates. La cada vez más compleja y sofisticada legislación de los países desarrollados está provocando desde hace tiempo que sea cada vez más difícil proseguir con este tipo de enseñanzas en su forma actual.

Como sabemos, las herramientas informáticas, y los contenidos digitales, poseen un potencial indiscutible para poder sustituir a los métodos tradicionales de esta disciplina. Éste es el principio básico del producto desarrollado por la empresa, que más tarde se describirá con detalle, y del cual se desea elaborar su Plan de Marketing.

Se observó que la anatomía comparada de humanos y primates es clave en la formación de los investigadores en este campo, y la disección es la herramienta fundamental en este proceso formativo. Por todo ello, se planteó la realización de un kit virtual de disección animal para hacer más accesible la información al estudiante, y más sencilla y práctica a los formadores.

### 2 PROYECTO

En el desarrollo del producto ha intervenido un equipo muy amplio de personas. Es preciso diferenciar la elaboración de contenidos de la elaboración técnica, a pesar de que han tenido que estar directamente coordinados.

En la dirección, organización y diseño científico del sistema han intervenido los profesores Ignacio de Gaspar Simón y Juan Luis Arsuaga, de la Universidad Complutense de Madrid, y el Profesor José Miguel Carretero de la Universidad de Burgos. Las disecciones y los textos han sido realizadas por el profesor Ignacio de Gaspar Simón y Doña Isabela Fernández-Figares Zuleta, de la Universidad Complutense.

El diseño y la ejecución técnica han sido dirigidos por Javier Rodríguez García, editor digital del video, junto con Juan Manuel Martínez Peña, programador de la aplicación,

con la colaboración de Samuel Pérez en la transcripción de textos, Javier Torres en la programación Android y Álvaro García con la web y los sistemas informáticos.

En cuanto al contenido, éste consiste en una herramienta de disección virtual, que detalla y explica una serie de disecciones regionales de un ejemplar de papión (*Papio Cynocephalus*), centradas en el estudio del aparato locomotor: sistema músculo-esquelético, partiendo desde el plano subcutáneo (el más superficial) hasta llegar al plano de musculatura, más profundo, junto al hueso. Se puede observar el miembro torácico y el miembro pelviano, al ser éstas las dos regiones que permiten a los primates la braquiaración y la locomoción bípeda en algunas ocasiones.

Según estudios realizados por el profesor de la UCM, Juan Luis Arsuaga, tras los primates denominados ``Apes'' o antropomorfos, con los que compartimos más similitudes como especie, se encuentran los ``monos del viejo mundo'', entre los que se encuentra el papión, que serían el siguiente eslabón. Los papiones eran venerados por los egipcios, y son originarios del continente africano.

El siguiente gráfico 2.1 muestra la evolución según varios estudios con orden de similitud al ser humano, el *Homo Sapiens*.

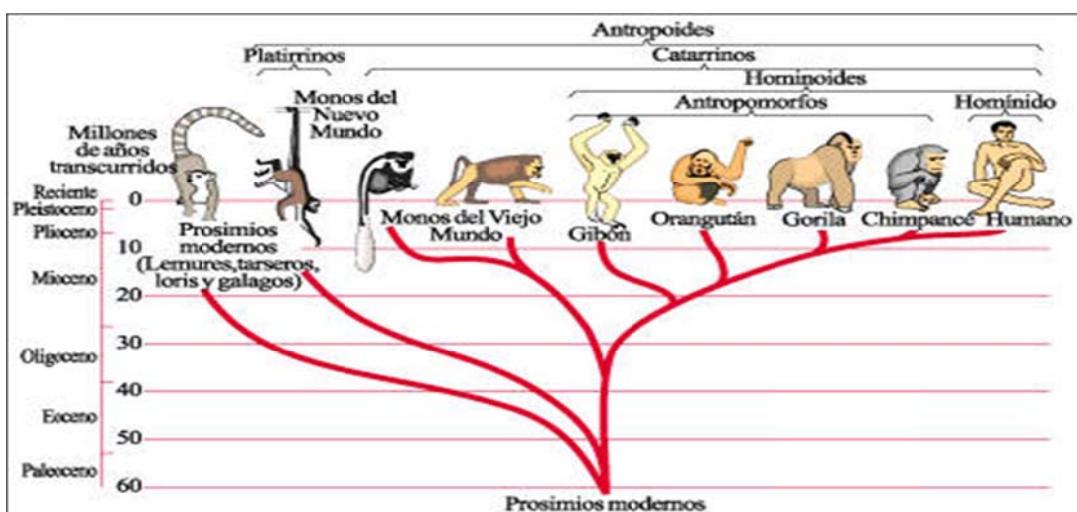


Gráfico 2.1 (Fuente gráfico <http://www.monografias.com/trabajos38/evolucion-del-hombre/evolucion-del-hombre2.shtml>)

En cuanto al procedimiento empleado para la elaboración del Producto, el proceso de grabación de la disección del ejemplar de papión, al que llamaremos Willy, tuvo lugar a lo largo de varios días, en Madrid. Para la grabación se emplearon varias cámaras HD y una cámara de grabación 3D así como equipo de iluminación, sonido y fotografía, es decir, tecnologías actuales y desarrolladas, para obtener de esta forma el mayor realismo posible de las imágenes. Una vez editados los contenidos grabados e insertados los gráficos explicativos correspondientes se insertaron en diferentes soportes de visionado, y se procedió a la impresión de distintas láminas de la disección del animal que disponen de códigos de señalización, para el posterior acceso a la información y visionado en un dispositivo tipo tablet. Las láminas poseen códigos NFC (Near Field Communication), que con fuerte crecimiento de uso, permiten el envío bidireccional de información con dispositivos digitales móviles de forma inalámbrica a corta distancia, y sirven para unir lo físico con lo digital.

La ejecución técnica de la grabación de las disecciones, realizada por la empresa Teseo, se ha llevado a cabo en el Departamento de Anatomía y Anatomía Patológica Comparadas de la Facultad de Veterinaria de la Universidad Complutense de Madrid, con un papión fallecido (*Papio cynocephalus*, una especie de primate catarrino) cedidos por el Zoo Aquarium de Madrid.

### **El proyecto técnico se dividió en tres fases:**

- 1) Producción audiovisual de los contenidos: video, fotografía, infografía, y edición digital.
- 2) Diseño y creación de las aplicaciones web, multimedia, app plataforma Html5.
- 3) Creación del kit

Era también de especial importancia el contenido científico del material elaborado, pues el éxito del producto iba a depender tanto de su formato de presentación, como de la calidad científica de su contenido. De acuerdo con los asesores científicos el proyecto se estructuró en dos grandes capítulos:

#### **1º Miembro torácico:**

Se ha hecho hincapié en aquellos músculos que contribuyen a mover la articulación del hombro, contribuyendo por tanto a los movimientos de braquiación, característicos de estos primates en su locomoción en los árboles. En una segunda etapa, se detalla la musculatura de la región del brazo. Y por último, en el antebrazo y la mano, se observan los grupos musculares implicados en el movimiento de la muñeca y de los dedos, que dan a estos primates capacidad para aprehender los alimentos y también son muy utilizados en aspectos sociales como el acicalamiento propio o de otros miembros del grupo.

#### **2º Miembro pelviano:**

Primeramente se ha analizado la cintura pélviana, con una atención especial a la disposición de los glúteos. Este estudio resulta de gran utilidad e interés para estudios de anatomía evolutiva con relación al desarrollo de la bipedestación del género Homo. Después, se ha procedido a la disección de la musculatura de la región del muslo, la pierna y el pie.

Una vez finalizados los contenidos se diseñó y programó la aplicación multimedia para disecciones virtuales, con inserciones de video, textos e imágenes con marcadores de realidad aumentada.

Por último, se creó una página web con diseño responsable para diferentes dispositivos, y se obtuvo dominio y hosting incluido por un periodo inicial de un año. La web permite la venta online, donde se puede adquirir el kit, los productos individuales por separado, o el acceso a la plataforma web (con contenido implementado para la formación online de los interesados).

## **3 EMPRESA**

Teseo se centra principalmente en ofrecer servicios plenos de publicidad y comunicación, para empresas e instituciones públicas. Apuesta totalmente por las nuevas tecnologías y la creatividad. Cuenta con más de 10 años de experiencia, lo que permite acreditar que es una empresa solvente en el sector.

Se define como una pequeña productora dedicada a hacer contenidos audiovisuales y vídeos promocionales para empresas, principalmente industriales que trabajan en I+D+i.

Su principal cometido pasa por saber vender lo que hacen otros, aprovechando para ello la tecnología a su alcance como el vídeo o la infografía, a la que luego añade buenas dosis de creatividad e ingenio. Según palabras de su Director «*El objetivo es crear una necesidad, presentar el producto de una forma diferenciada y hacer ver su valor añadido*».

## Plan de Marketing de un Kit de Disección Virtual

En cuanto a la tecnología, a pesar de disponer de los equipos más punteros en el mercado, la empresa apuesta por una correcta aplicación de los mismos, ya que por muy avanzada que esa tecnología sea, no tiene por qué estar reñida, en ocasiones, con lo sencillo. Es más, métodos tradicionales y avanzados, pueden ser dos aliados perfectos a la hora de alcanzar el éxito, porque al final, lo que importa es saber vender el producto que se desarrolla y hacerlo para el mayor amplio espectro de público, y no solo para los más entendidos.



Gráfico 3.1 Servicios ofertados por Teseo

### 3.1 MISIÓN

La razón de ser, de la empresa Teseo, es crear soluciones integrales de comunicación, cultura y publicidad con un fuerte carácter innovador, y que se adecuen a las necesidades de los clientes, aportando un alto grado de calidad, profesionalidad y seriedad.

### 3.2 VISIÓN

Teseo, es una empresa registrada con el código CNAE 5915, Actividades de producción cinematográfica y vídeo. Está especializada en publicidad, video y diseño web, y se ubica en la localidad de Burgos.

Su visión consiste en ser la empresa líder en la prestación de servicios y soluciones integrales de comunicación a nivel regional, desarrollar contenidos propios aprovechando el entorno cultural y las nuevas tecnologías.

### 3.3 VALORES

En cuanto a los valores que se ha marcado son: Honestidad, Creatividad, Innovación y Calidad. Todos ellos están presentes en su día a día y son en los que se fundamenta su trabajo.

Numerosos y distinguidos clientes han confiado en Teseo, destacamos algunos de ellos:



Gráfico 3.2 Clientes de referencia de Teseo

## 4 PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

### 4.1 PRESENTACIÓN GENERAL

El Producto que se presenta está enfocado como una herramienta de consulta y aprendizaje, una herramienta docente, funcional e interactiva. Es decir, un “*kit virtual*” de disección animal que transmite los conocimientos necesarios a estudiantes en cualquier lugar, abaratando los costes de los elementos necesarios para acometer una experimentación real semejante. Se ha definido como un aula virtual de disección de primates, con el objeto de que sirva como medio de aprendizaje de la anatomía comparada.

Además de su orientación inicial, se considera que podría convertirse en una herramienta, pionera en el mundo, en el ámbito de la paleoantropología, y que, a su vez, podría comercializarse en centros de investigación.

Cabe mencionar que los contenidos audiovisuales están en español e inglés, como primeros idiomas de divulgación.

El Kit contiene:

- Acceso a la plataforma en el portal web, en la página [www.diseccion.es](http://www.diseccion.es)
- Videos HD en formato DVD (95min), con todos los contenidos desarrollados.
- 8 Láminas de disección impresas a tamaño real en alta calidad, con tags NFC y realidad aumentada que se pueden visualizar a través de una aplicación instalada en un dispositivo Android, para el visionado de los contenidos.
- Tablet de 10'' con el software informático de la aplicación, que contiene toda la información audiovisual, permitiendo una buena interactividad con el alumno en el aula vinculándolo a la actividad que está realizando.

Los contenidos constan de una primera parte, presentando medidas de salubridad e higiene, una introducción de Willy: su morfología, información en general, procedencia, tipo de especie, etc. A continuación se presenta otra parte con la información de la disección de la pierna y una última del brazo, junto a conclusiones generales y notas del autor.

### 4.2 PROPUESTA DE VALOR

Se han extraído y clarificados los aspectos clave para establecer la propuesta de valor del Producto:

- Producto innovador
- Sin ejemplares
- No es necesario un laboratorio. Con un aula u otro espacio de trabajo sin especiales requerimientos es más que suficiente. Además no se necesita instrumental ni equipación de seguridad.
- Al no diseccionar un espécimen real se evitan los agentes infecciosos que pueda tener el animal, y por otra parte se evitan los accidentes al no emplear material quirúrgico.
- Disminución de elementos técnicos obligatorios para formar en la disciplina de anatomía comparada.
- Son prácticamente inexistentes las instituciones y centros que disponen de ellos.
- Posibilidad de adquirir el producto en diferentes formatos, para adaptarse a las necesidades de cada usuario.

Los siguientes atributos, pese a que no los calificamos como diferenciadores, contribuyen a crear valor:

- Disminución de riesgos globales.
- Posibilidad de reproducir los contenidos en español e inglés, y otras lenguas.
- No es necesario disponer de un ejemplar para realizar una disección. Supone una mejora los costes de disponibilidad, tramitación y mantenimiento.
- Empleabilidad en cualquier sitio
- Ahorro en costes por los materiales y los medios necesarios para el cumplimiento de la legislación y protocolos vigente.
- Posibilidad de comercializarlo globalmente a costes moderados al ser de volumen reducido para el envío, y comercialización online.

## 5 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Una vez se han presentado la idea del proyecto y del producto que ha desarrollado la empresa, es el momento de investigar un poco el entorno en el que se va a mover. Por un lado tendríamos el **entorno externo**, donde deberemos diferenciar el **macroentorno**, aspectos que afectan a la empresa pero que ésta no puede influir sobre ellos, y el **microentorno**, donde la empresa sí puede tomar medidas al respecto. Por otro lado tendríamos el **entorno interno**, constituido por los recursos, capacidades, organización y competencias de la empresa.

### 5.1 DELIMITACIÓN MERCADO DE REFERENCIA

La necesidad que se pretende cubrir es la de simplificar, agilizar, profundizar y abaratar el proceso de formación centrado en la anatomía comparada. Por otro lado la educación, demanda cada vez medios más actuales e interactivos, donde se pueda continuar el aprendizaje de manera virtual, con contenidos digitales. Como inconveniente, éstos exigen un refinamiento y especificación más detallada y rigurosa.

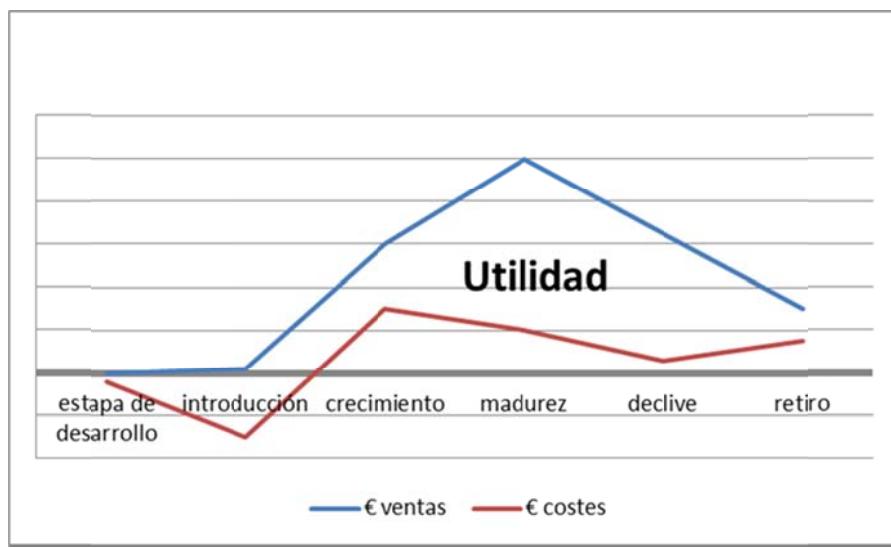


Gráfico 5.1 Mercado de referencia. Fuente: Elaboración propia

Identificamos el ciclo de vida del producto o servicio, explicando el conjunto de fases que transcurren desde su desarrollo y lanzamiento al mercado hasta que es retirado de éste. En cada una de las diferentes etapas varía el comportamiento de las ventas, de los resultados y de la actuación de la competencia, por lo cual debe seguirse una estrategia.

Nuestro producto se encuentra en su etapa de INTRODUCCIÓN, una vez que se ha completado la fase de desarrollo del mismo.

Al tratarse de un producto nuevo no podemos concretar cuál es su mercado potencial, por lo que deberemos recurrir a analizar el mercado de referencia, que comprende todos los productos y/o servicios que podemos considerar como intercambiables o sustituibles debido a las semejanzas en sus características, su precio y el uso al que están destinados (Web-Euro-Lex 2015).

Dado que el producto se oferta de manera on-line y de igual forma para todo el mundo, consideramos que no habrá una concentración de la distribución geográfica. Tampoco se espera estacionalidad en la comercialización del producto.

Con el siguiente gráfico, basado en la matriz de Abell (F.Abell Derek 1980), se puede definir el negocio de una organización, aplicado en nuestro caso al producto que se presenta. Dicho modelo enfatiza que los productos son una manifestación física del uso de una tecnología particular a la satisfacción de una función particular para un grupo de clientes, también particular. En este modelo lo central son los clientes y no las empresas o la industria en sí misma. También permite imaginar el estado actual y el deseado del negocio, en una figura que es fácil de comprender.

- ✓ **Funciones** del producto (necesidades atendidas de clientes) **QUÉ:** formativas, educativas, comparativas, culturales, etc.
- ✓ **Grupo de clientes** atendidos (categorías de clientes) **QUIÉN:** veterinarios, médicos, científicos, investigadores, estudiantes, antropólogos, etc.
- ✓ **Tecnologías** utilizadas (la manera en que las necesidades están siendo satisfechas) **CÓMO:** digital, web, aplicación, virtual, interactiva, audiovisual, NFC, etc.

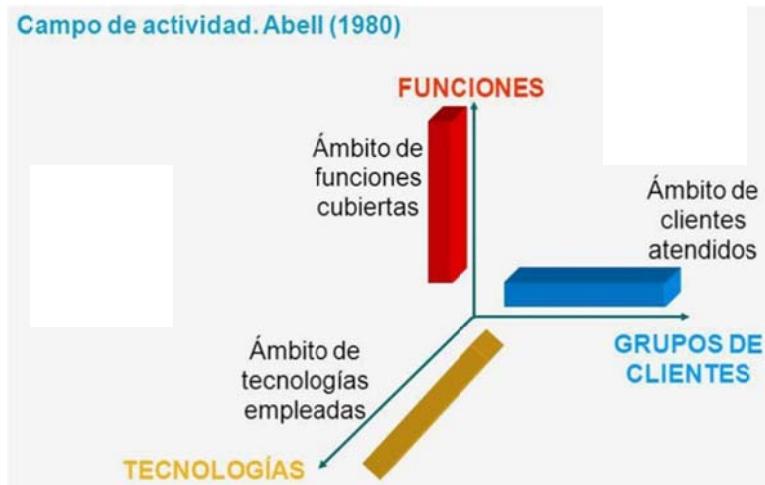


Gráfico 5.2 Matriz de Abell. Fuente: Universidad de Cantabria

## 5.2 ENTORNO EXTERNO

Lo componen aspectos que afectan al producto pero que la empresa no puede controlar ni influir en ellos directamente, y existen con independencia de que ésta tenga presencia o no en el mercado.

Este análisis tiene la finalidad de identificar amenazas y oportunidades, así como establecer elementos básicos de la planificación estratégica del marketing.

### 5.2.1 MACROENTORNO

Los siguientes factores del macroentorno ayudan a conocer el ambiente en el que se mueve el producto:

- Político-legales: El informe económico y financiero de la Secretaría del Estado (Inf.Econom.Financiero-Bott- 2014), refleja el compromiso de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 27 de la Constitución, que reconoce a la educación como el motor que promueve el bienestar de un país. Un sistema educativo de calidad, inclusivo, integrador y exigente, garantiza la igualdad de oportunidades y hace efectiva la posibilidad de que cada alumno desarrolle el máximo de sus potencialidades.
- Socio-culturales: El nivel educativo progresó, tanto el general como el específico. Se ha incrementado el nivel educativo medio, también se ha homogeneizado el reparto de este indicador entre ambos géneros.

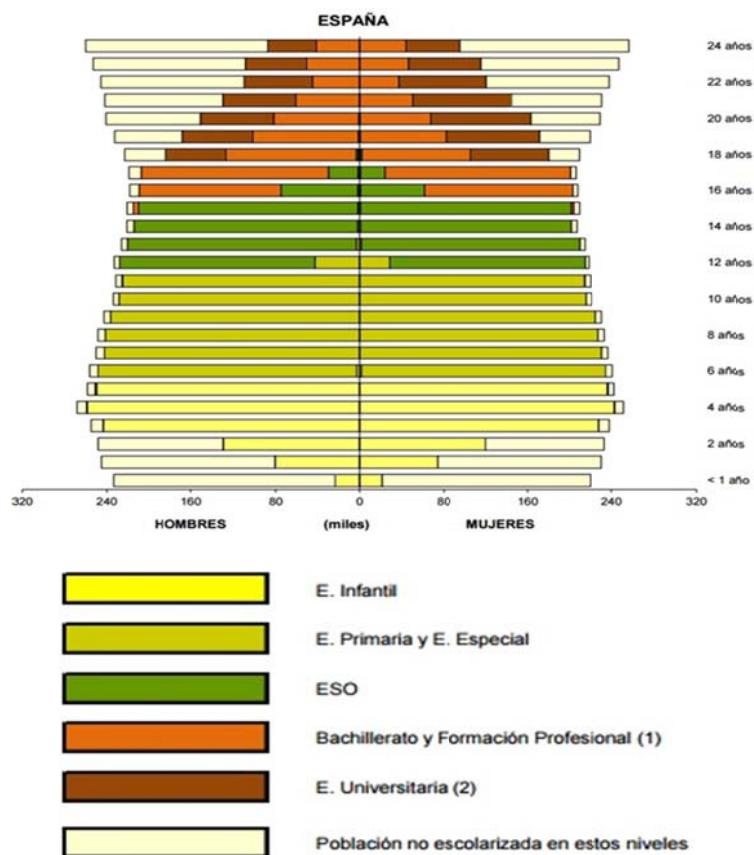


Gráfico 5.3 Pirámide poblacional, distribución niveles educativos. Fuente: INE

El siguiente gráfico obtenido del INE muestra la demografía española para el futuro así como su evolución prevista, justificando el desarrollo de estudios semejantes a nuestros producto, que tendrán cada vez más aplicaciones en salud, biología, veterinaria y medicina con soluciones innovadoras y novedosas.

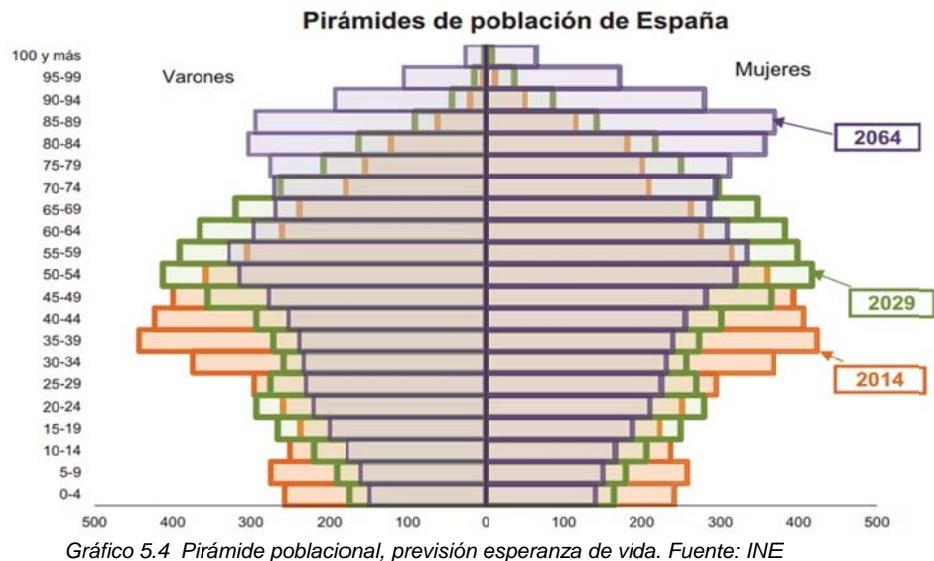


Gráfico 5.4 Pirámide poblacional, previsión esperanza de vida. Fuente: INE

- **Económicos:** Las siguientes partidas y sus datos de crecimiento han sido extraídos de los Presupuestos Generales del Estado.

Gasto en I+D+i	anunciado su aumento de 4,15 % durante este año respecto al anterior.
Gasto en educación	confirmado el incremento de un 4,5 % en 2015, previsión para el siguiente ejercicio de un 9,3 %.
Política de cultura	aumento del 7,3 % para el próximo año.
Programa de cinematografía	incremento del 47% en 2016.
Créditos para políticas de I+D+i civil	un 2,2 % más que en 2015.
Peso del total consignado para investigación civil	un 36,5 % corresponde al programa de Investigación y desarrollo tecnológico-industrial
Programa de Fomento y coordinación de la investigación científica y técnica	representa el 27,8 % de la totalidad de los créditos destinados a investigación civil, cuya dotación para el año 2016 supone un incremento del 11,8 % respecto al año anterior.

Cuadro 5.1 Datos económicos. Fuente: PGE

- **Tecnológicos:** Cada vez la tecnología evoluciona más rápido con mayor oferta de productos, con más variedad de precios y características. El ritmo del cambio tecnológico provoca que en este mercado los nuevos productos queden obsoletos con gran rapidez. También usamos más la tecnología, más gente, en más sitios y de más formas. Los jóvenes tienen la posibilidad de utilizar productos tecnológicos cada vez a edades más tempranas, y los usuarios de mayor edad hace ya tiempo que dejaron de ser reacios a ellos.

## 5.2.2 MICROENTORNO

Entorno más próximo a la empresa, se refiere al entorno específico donde el producto desarrollará su actividad. En este caso, la empresa si puede influir o actuar de algún modo concreto. Se ha recogido información del sector en el que se va a desarrollar la actividad. Consiste en analizar la situación de proveedores, clientes (demanda) y de la competencia (benchmarking).

Se debe hacer alusión al sector audiovisual, centrado en disecciones virtuales.

### ➤ PROVEEDORES:

Consideraremos como proveedores toda aquella persona u organización que pueda proporcionarnos un ejemplar de la especie primate o bien las personas y/o los centros especializados donde suelen realizarse este tipo de actividades (disección), y nuestra empresa pueda grabar el proceso. En principio nos referiremos a proveedores en el territorio de la misma nación donde se encuentra ubicada la empresa. Pasamos a citar alguno de los posibles proveedores:

Zoológicos de España: Se hace referencia al espacio web donde podemos obtener esa relación (web Zoos España 2015)<sup>1</sup>, y cuyo link directo se obtiene indistintamente en la nota de pie de página, o bien de forma agrupada, en el apartado de bibliografía. Se dispone de una relación de todos los zoológicos del país ordenados por comunidades autónomas.

Profesionales de la actividad: Se adjunta la referencia al espacio web de la Sociedad Anatómica Española (S.A.E.) (web Soc. Anatómica Española 2015)<sup>2</sup>

Centros habilitados: como en este caso, podríamos contar directamente con instituciones que posean los espacios y medios necesarios para poder realizar y grabar disecciones. Se citan instalaciones de Facultades de Medicina y de Veterinaria. (web Universidad de Alcalá 2015)<sup>3</sup> (web Royal Canin 2015)<sup>4</sup>

### ➤ CLIENTES:

Representan una pieza fundamental en todo negocio, ya que determinarán que el producto sobreviva y crezca, siempre que llegue a cumplir alguna de sus necesidades insatisfechas.

Creemos que nuestros clientes no tomarán una actitud impulsiva a la hora de decidir comprar nuestro producto, sino que se informarán previamente, para meditar y valorar las características, y posteriormente tomarán la decisión de adquirirlo, motivados por aspectos como los fines del mismo, el interés socio-económico, su comodidad, seguridad o atractivo.

En nuestro caso, frecuentemente los proveedores podrán ser también clientes de nuestro producto.

---

<sup>1</sup><http://www.alzoo.es/zoops-de-espana/>

<sup>2</sup> [http://www.menycep.es/congresos/xxvii\\_sae\\_oviedo/index.html](http://www.menycep.es/congresos/xxvii_sae_oviedo/index.html)

<sup>3</sup> <http://www.uah.es/>

<sup>4</sup> <http://www.royalcanin.es/profesionales/veterinarios/facultades-de-veterinaria>

Por otro lado y recalando la manera online en la que se realizarán la mayor parte de las ventas, podremos contar con todos los particulares y agrupaciones especializados en evolución animal y humana, anatomía, zoología, veterinaria, etc, a nivel mundial.

Indicamos algunos de ellos segmentados por sus características homogéneas:

Instituciones como clientes:

Serán Instituciones consideradas como potenciales clientes, todas aquellas donde se divulgue o investiga con temas relacionados con nuestro producto. Entre ellas podemos citar Asociaciones Profesionales, Centros de Investigación, Museos, etc. Pasamos a establecer una relación de las mismas, sin que sea exhaustiva:

ESHE. European Society for the study of Human Evolution.

National Academy of Sciences of the United States of America

National Association of Biology Teachers

Institut Català de Paleontología<sup>5</sup> (Inst.Cat.Paleontología 2015)

Universidades como clientes:

Un caso especial de instituciones serán los Centros Académicos. En principio cualquier Universidad de Medicina, Veterinaria, o de Ciencias Naturales es un potencial cliente para nuestro producto.

Existen, sin embargo, algunas en las que se ha detectado que disponen de Departamentos o Áreas de Trabajo especialmente relacionados en este campo. Citamos algunas de ellas, a lo largo del territorio nacional y de todo el mundo para obtener una idea del potencial de clientes que se puede disponer:

Universidad de Cambridge (Cambridge-University 2015)<sup>6</sup>

Webs links de Instituciones de Antropología (FootHill-College 2015)<sup>7</sup>

Web links de Universidades españolas de antropología (yaq-es 2015)<sup>8</sup>

Wellesley College, Antropología (Wellesley-College 2015)<sup>9</sup>

Universidad de Zurich, Antropología (Zurich-University 2015)<sup>10</sup>

JASCA, The Japanese Society of Cultural Anthropology (Japanese-Society 2015)<sup>11</sup>

University of York, Department of Archaeology (University-of-York 2015)<sup>12</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.icp.cat/index.php/en/research/paleoprimatology-and-paleontology>

<sup>6</sup> <http://www.cambridge.org/es/cambridgeenglish>

<sup>7</sup> <http://www.foothill.edu/anthropology/links.php>

<sup>8</sup> <http://yaq.es/carreras-universitarias/ciencias-sociales-y-juridicas/antropologia>

<sup>9</sup> <http://www.wellesley.edu/anthropology>

<sup>10</sup> <http://www.aim.uzh.ch/index.html>

<sup>11</sup> <http://www.iuaes.org/japan2014/>

<sup>12</sup> <https://www.york.ac.uk/archaeology/postgraduate-study/taught-postgrads/masters-courses/human-anatomy-and-evolution/>

## ➤ COMPETENCIA

Se comparan aspectos de productos similares de otras compañías referentes y destacadas en el sector, lo que se denomina proceso de benchmarking, para desarrollar nuevas ideas y obtener información útil para nuestra empresa. En este caso apenas existe aparentemente competencia con un producto igual, pero se va a tratar de evaluar qué otros productos existen que satisfagan necesidades similares. Por otro lado, y aunque resulte paradójico, a veces es más complejo iniciar un negocio sin competencia. Esto se debe a que si ya existen competidores, significa que otros ya se han abierto camino y ahora el mercado resulta menos dubitativo, por no hablar de la ventaja que supone el poder comparar los puntos fuertes y débiles de otro negocio competidor, para salir al mercado y ofrecer algo mejor y más competente.

Este proceso de benchmarking o comparación ha consistido en la navegación por webs de la competencia, de sectores relacionados, por blogs, revistas especializadas, etc. También nos ha ayudado a hacernos una idea de lo que nos vamos a encontrar en el mercado, y de la magnitud que puede alcanzar el proyecto.

En definitiva, según información divulgada por el grupo ODE, el proceso de benchmarking no consiste principalmente en espiar o copiar a otras empresas, sino se basa en conseguir la máxima eficacia a la hora de aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde donde nos encontramos hacia donde queremos estar. El objetivo no debe ser destruir al competidor, sino arrebatársela cuota de mercado.

Serán competencia de nuestro producto, aquellos otros que realicen actividades similares, o bien los que satisfagan las necesidades de una forma alternativa: disecciones reales, disecciones virtuales de otros animales, modelos en 3D con diferentes materiales, libros específicos sobre disecciones o anatomía comparada, etc.

Los siguientes links corresponden a empresas de referencia tanto del propio sector como de otros que consideramos igualmente válidos, donde se realizan actividades relacionadas:

**Competencia directa:** Referencias excelentes en este ámbito. Pueden ser empresas, instituciones, libros, webs, etc.

- Libros de Anatomía Comparada

Comparative Anatomy and Phylogeny of Primate Muscles and Human Evolution (Diogo & Wood 2012)<sup>13</sup>

Muscles of vertebrates. Comparative Anatomy. Evolution. Homologies and Development (Diogo & Abdala 2010)<sup>14</sup>

- Laboratorios de Anatomía Comparada:

London's Global University, UCL(London's-Global-University 2015)<sup>15</sup>

Univ.Católica de Valparaíso, Laboratorio de Anatomía Humana. Aula Virtual de Anatomía. Han desarrollado alguna iniciativa en este sentido, pero apenas se encuentra información sobre la misma. (Univ.Valparaíso.Lab.Anatomia-Humana 2015)<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> <https://www.crcpress.com/Comparative-Anatomy-and-Phylogeny-of-Primate-Muscles-and-Human-Evolution/Diogo-Wood/9781578087679>

<sup>14</sup> <https://www.crcpress.com/Muscles-of-Vertebrates-Comparative-Anatomy-Evolution-Homologies-and/Diogo-Abdala/9781578086825>

<sup>15</sup> <http://www.ucl.ac.uk/anthropology/eva/paleoanthropology-and-comparative-anatomy>

<sup>16</sup> <http://www.anatomiahumana.ucv.cl/>

- **Anatomía Multimedia Virtual:** Es el producto más parecido al nuestro, aunque orientado a la anatomía humana. Dispone de una Sala de Disección Virtual para las materias de Anatomía humana, del Grado de Medicina y del Grado de Enfermería. La información está visible en una intranet con acceso mediante registro previo. Existen, sin embargo, videos HD en abierto sobre disecciones. La web es propiedad del profesor Manuel Eugenio Dorado Ocaña, Profesor Titular de Universidad de la Facultad de Medicina de Sevilla (mdorado@us.es). (Anatomia-Multimedia-Virtual 2015)<sup>17</sup>



Gráfico 5.5 Web "Anatomía Multimedia Virtual"

Competencia latente: todavía no han entrado en el mercado nacional, aunque presumiblemente lo harán en el futuro, pero sí en el internacional.

- **Froguts Inc.** es una compañía especializada en Bio-eLearning que tiene un producto orientado a la disección virtual, aunque no totalmente orientado con el nuestro. (Froguts 2015)<sup>18</sup>



Gráfico 5.6 Web "Froguts. Disección Virtual"

Competencia no directa: actúan en un sector algo diferente, pero aun así, la información obtenida puede resultar interesante y es más fácil de conseguir. Son publicaciones muy relacionadas, de tal forma, que para algunos clientes pueden llegar a ser sustitutivas de las disecciones reales, y por lo tanto competencia con nuestro producto. Se cita una referencia a modo de ejemplo:

- **Comparative Anatomy and Evolution of the Cardiac Innervation in New World Monkeys.** (Kawashima et al. 2009)<sup>19</sup>

<sup>17</sup> <http://www.anatomiamv.es/>

<sup>18</sup> <http://www.froguts.com>

## 5.3 ENTORNO INTERNO

En este apartado se va a proceder a identificar aspectos internos de la empresa, que influyen en el valor que sus componentes añaden al producto. Estos aspectos influyentes pueden ser los recursos y capacidades que posee la empresa, su estructura directiva, su modo de organización, etc. Posteriormente representaremos gráficamente el modelo de negocio de este producto para la empresa Teseo, utilizando el modelo Canvas.

### 5.3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

En este apartado se realiza un análisis exhaustivo de la situación actual de las distintas áreas de la empresa y sus recursos con el objeto de identificar más adelante los puntos fuertes y débiles (en DAFO) de ésta. Se analizarán los recursos humanos, financieros, de conocimiento y materiales:

- Humanos: La empresa dispone actualmente de una plantilla estable media de cinco personas altamente cualificadas, y suficiente, en principio, para el lanzamiento del producto. En el caso de que se produjera una rápida introducción del mismo en el mercado, sería necesario probablemente un refuerzo de la estructura con algún personal de apoyo directo al producto.
- Financieros: Una de las ventajas de los negocios online es la pequeña necesidad de financiación necesaria para el lanzamiento de productos en relación con negocios de presencia física. En este caso, la empresa puede acometer con sus propias reservas la fase inicial de lanzamiento del producto.
- Conocimiento o Know-How: Para la producción del producto la empresa ya ha demostrado que dispone de conocimientos suficientes para su desarrollo, pues el mismo está listo para su comercialización, y dispone de la experiencia empresarial de todos los años que lleva en funcionamiento. Sin embargo el producto presenta algunas singularidades con respecto a los que venía comercializando de forma tradicional, por lo que se va a enfrentar a nuevos retos que deberá ser capaz de afrontarlos y superarlos. En cuanto a los contenidos técnicos será necesario realizarlos con colaboraciones científicas suficientes. Y en cuanto a los tecnológicos y de nuevos mercados, habrá que encararlos con nuevos enfoques y alguna necesidad de formación adicional en penetración de mercados internacionales.
- Otros recursos materiales: La empresa dispone de materiales suficientes para el desarrollo del producto: Equipo de Video, cámaras HD y 3D, monitores, equipo de fotografía y equipo de iluminación con luces de cuarzo y paneles de luz fría. Asimismo, consta de un equipo de edición digital.

### 5.3.2 ORGANIZACIÓN

---

<sup>19</sup> <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ar.20894/pdf>

La organización en la empresa resulta efectiva, por un lado por la reducida plantilla que agiliza las comunicaciones y por otro lado por la polivalencia de cada trabajador. Se adjunta el organigrama del equipo técnico de la empresa.



Gráfico 5.7 Teseo Organigrama

## 6 MODELO CANVAS

El siguiente modelo sirve para resumir gráficamente el modelo de negocio de nuestro nuevo producto en la empresa. Consta de 9 elementos que deberemos definir, analizar, valorar y moldear para que el negocio sea consistente, viable y rentable.

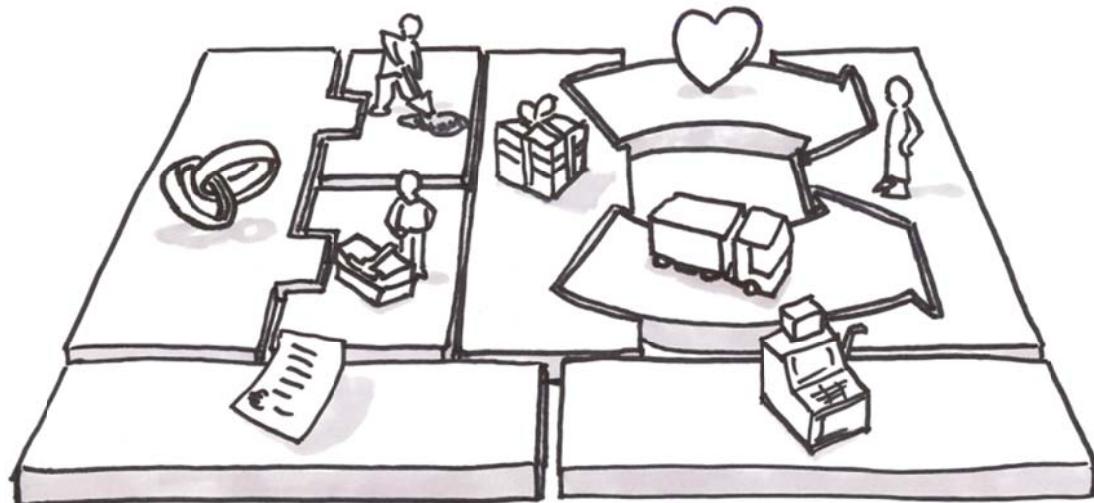


Gráfico 6.1 Modelo Canvas. Fuente Osterwalder

Este lienzo es una herramienta de gestión estratégica, que describe la propuesta del producto o de valor de la empresa., y fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur 2010). Según este autor, la propuesta de valor de una empresa es lo que la distingue de sus competidores, y ofrece valor a través de diversos elementos como son: los clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos, actividades, y alianzas clave y la estructura de costes.

## Plan de Marketing de un Kit de Disección Virtual

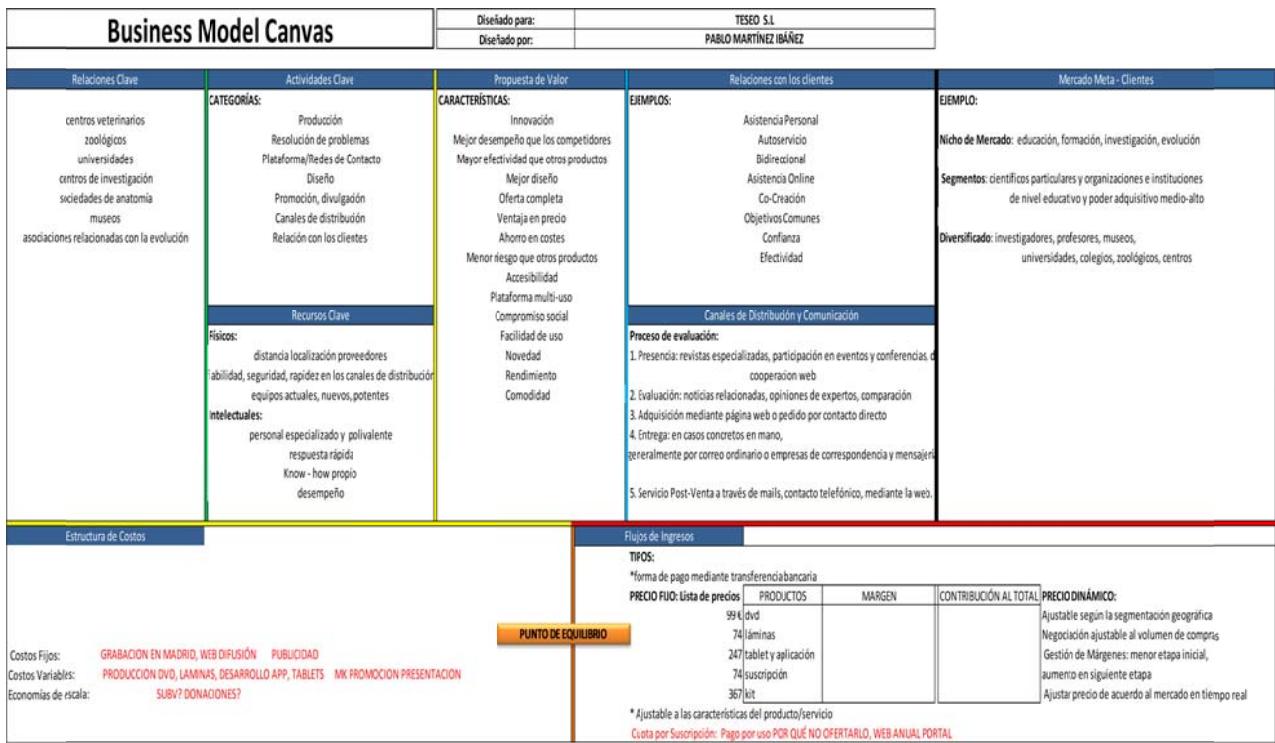


Gráfico 6.2 Modelo Canvas implantado para Teseo. Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se puede observar la implantación del citado modelo para la empresa Teseo.

## 7 ANÁLISIS DAFO

Llegado a este punto, emprenderemos el análisis de los puntos fuertes y débiles del producto, así como las oportunidades y amenazas con las que va a tener que lidiar la empresa en la previsión de su actividad.

### 7.1 DEBILIDADES

Aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a esas mismas empresas competidoras.

- Falta de experiencia debido al reducido tiempo que lleva el producto en el mercado.
- Referente al software de la Tablet no se oferta por separado.
- Para el desarrollo de esta cartera de productos es necesario tener contacto con varias instituciones donantes.
- Podría ser necesario una reorientación a la hora de presentar el producto a nuevos clientes no tan especializados en la materia.
- Habría que asegurar si funcionan los contenidos de la aplicación en la Tablet cuando no se dispone de conexión a internet.

## 7.2 AMENAZAS

Situaciones que si no se afrontan de la manera adecuada, podrían situarnos en desventaja competitiva.

- Sector tecnológico muy dinámico y de rápido cambio.
- Conviene destacar la incertidumbre que conlleva introducirse en un mercado nuevo.
- Como producto nuevo, la empresa solo podrá verse perjudicada si el producto no es aceptado en el mercado, por ejemplo en USA al no ser iOS el software que utiliza la tableta de este producto.
- Bien porque no se gestiona bien su introducción o promoción,
- O Bien porque no encuentra y fideliza rápido al público .

## 7.3 FORTALEZAS

Aspectos que suponen una ventaja comparativa frente a los de otros de empresas competidoras:

- + La empresa cuenta con 10 años de experiencia en el sector, que la capacitan a poder desarrollar otro producto similar en el futuro si éste demostrara su utilidad.
- + Medios propios para la realización del producto.
- + Servicio de calidad y orientado a la máxima satisfacción del cliente.
- + Utiliza tecnología 3D, diversos estudios revelan que mejora la capacidad cerebral y se incrementa la habilidad en el procesamiento cognitivo.
- + Mediante la realidad aumentada los contenidos aparecen en la pantalla al enfocar imágenes con la cámara. Esta tecnología amplía la experiencia que el contenido tradicional nos ofrece.
- + Láminas impresas a escala real, cada una con sus propios contenidos en la aplicación.
- + El producto no se apoya en sólo textos

## 7.4 OPORTUNIDADES

Situaciones del entorno que podrían permitir mejorar la situación competitiva del producto/empresa si son aprovechadas.

- + vídeos en 360°.
- + Sector tecnológico /digital/audiovisual en crecimiento.
- + Podría ofrecerse otra versión del producto con un filtro ``tipo draw'' en la maquetación de los contenidos, para que la aplicación pudiera ser usado en visitas guiadas para niños en zoológicos, museos, y de poder ampliarse los segmentos de clientes.
- + Supresión en este producto de elementos básicos (de forma general para cualquier disección) como guantes, mascarillas, utensilios, etc



Gráfico 7.1 Esquema DAFO. Fuente: [www. http://abcdeemprendedor.blogspot.com.es/](http://abcdeemprendedor.blogspot.com.es/)

## 8 PROGRAMA DE MARKETING

Empezaremos este apartado fijando una serie de objetivos que se plantean conseguir con el plan de marketing.

Los objetivos deberán de poseer alguna de las siguientes características: Viables, concretos y precisos en el tiempo; claros, medibles, consensuados, flexibles ante la posibilidad de cambios imprevistos, aceptables y motivadores para el personal implicado, y un reto para quienes tengan que conseguir su realización. Asimismo las personas implicadas deben participar en su fijación y comprometerse con ellos, deben adecuarse a la misión, metas y a la ética de la empresa.

Por último los objetivos pueden ser **cuantitativos** (volumen de ventas que se prevé, cuota de mercado, rentabilidad, penetración, grado de cobertura de la distribución, incrementos anuales para los años que se recogen en el plan) y **cualitativos** (mayor intangibilidad y no son fácilmente mensurables; qué posición competitiva pretende alcanzar, imagen, notoriedad, marca, etc.).

### 8.1 OBJETIVOS

El horizonte temporal que se establece para su cumplimiento es a **medio plazo**, es decir, un periodo de aproximadamente tres años, dado que hoy en día el mercado cambia demasiado rápido. Facilitan la justificación de decisiones en el corto plazo, así como la coordinación organizativa y agilizan las reacciones de la empresa ante posibles cambios. También podremos detectar si se están obteniendo los resultados deseados, al igual que corregir las desviaciones.

Se proponen una posible serie de objetivos para este producto:

- Penetrar en el mercado de forma sólida y consistente, **de dentro hacia afuera**, desde Burgos hacia el resto del mundo. Primero los esfuerzos se dirigirán al mercado autonómico y nacional y posteriormente al europeo y mundial.
- Conseguir contactar con el cliente, bien sea de centros universitarios, de centros de investigación o de centros de divulgación científica, con efectividad.
- Establecer una relación estrecha y profesional con este grupo.

- Rentabilizar la producción del producto durante los 2 primeros años desde su creación.
- Comprometer al personal con la buena promoción del mismo.
- Conseguir vender al menos dos unidades del kit completo en el mercado regional, doblando la cifra en cada uno de los mercados: nacional, europeo y mundial, antes del primer año desde que el producto se puso a la venta.
- Conseguir financiación para un segundo proyecto de producto similar.

## 8.2 ESTRATEGIAS

Son la ruta a seguir por la empresa para la consolidación de los objetivos establecidos. La estrategia general de la empresa va a consistir en invertir, puesto que observamos que existe potencial de crecimiento de este producto en el mercado.

La selección de la estrategia más adecuada para la empresa va a depender de:

- Los recursos que posea.
- La variabilidad del producto.
- La variabilidad del mercado.
- El ciclo de vida del producto.
- La estrategia de marketing de los competidores.

Al tratarse de un producto nuevo, primeramente se elegirá una **estrategia indiferenciada**, y nos dirigiremos a los diferentes segmentos identificados con la misma oferta, para tratar de conseguir el mayor número de clientes posibles. Posteriormente cuando se conozcan las diferentes necesidades de cada segmento seleccionado, se optará por una **estrategia diferenciada**, para permitir satisfacer las necesidades concretas de cada uno. Finalmente, y a medida que el producto avance en su ciclo de vida, se deberá elegir un tipo de **estrategia concentrada**, y nos dirigiremos únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que demanden dicha oferta, y evitaremos distribuir los esfuerzos hacia otro segmento.

Con el primer enfoque se pretende que el producto sea percibido por los consumidores como **exclusivo**. Esto implica que el producto ofrece algo único, inigualado por la competencia, y que es valorado más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Esta diferenciación puede adquirir varias formas: diseño, tecnología, características o especificaciones, servicio al cliente, imagen de marca, etc. En el segundo enfoque buscamos tener la ventaja dentro del mercado objetivo, donde se concentrarán los esfuerzos en satisfacer a segmentos más definidos. Trataríamos de tener una posición más fuerte, pero el hecho de realizar ofertas específicas a cada segmento conlleva que su coste sea más elevado. La concentración puede apoyarse en:

- La existencia de tipologías distintas de compradores, con estrategias de compra y necesidades diferentes.
- La existencia de canales de distribución distintos: venta directa, por representantes, a través de minoristas, por correo, etc.
- La posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos: precio, tamaño, prestaciones, calidad, etc.

En definitiva bajo este enfoque no se trata de ser los mejores del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido.

Una vez descritas las diferentes estrategias que se pueden implementar, procedemos a valorar cada elemento del mercado que condiciona a éstas, para posteriormente poder calcular la importancia relativa de cada uno de ellos, en función de dos variables: el grado en que nos afecta y la rentabilidad del mismo. Para ello se han puntuado cada una de las cinco fuerzas de Porter<sup>20</sup> (Web-5-Fuerzas-de-Porter 2015). Esta herramienta nos va a permitir, entre otras cosas, identificar oportunidades para mejorar la estrategia de marketing.

La siguiente tabla muestra el resumen de las valoraciones aplicadas a nuestro producto:

Fuerzas de PORTER	Grado	Rentabilidad
Barreras de entrada	alta	media-alta
Poder de negociación con proveedores	alto	alta
Poder de negociación con clientes	medio-alto	media-alta
Rivalidad entre la competencia	medio-bajo	medio-alto
Amenaza productos sustitutivos	media-alta	media-baja

Cuadro 8.1 Adaptado en base a Fuerzas competitivas de Porter

### 8.3 SEGMENTACIÓN

En nuestro caso nos es difícil segmentar adecuadamente el mercado de forma psicográfica y demográfica, ya que consideramos que serán pocos nuestros clientes particulares. A pesar de ellos, serán personas cultas, con interés, inquietud, con estudios, etc. Sin embargo, se espera que sean más las organizaciones o instituciones las que demandarán más nuestro producto. De esta manera, nos llevará a segmentar este grupo de forma **geográfica**. También es importante mencionar que se prevé un crecimiento del atractivo y tamaño de este segmento con el paso del tiempo.

Un criterio a tener en cuenta para una segmentación geográfica más depurada en un segundo nivel puede ser la receptividad de cada país para trabajar con primates. En el gráfico siguiente podemos ver esa diferente sensibilidad:

---

<sup>20</sup> <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

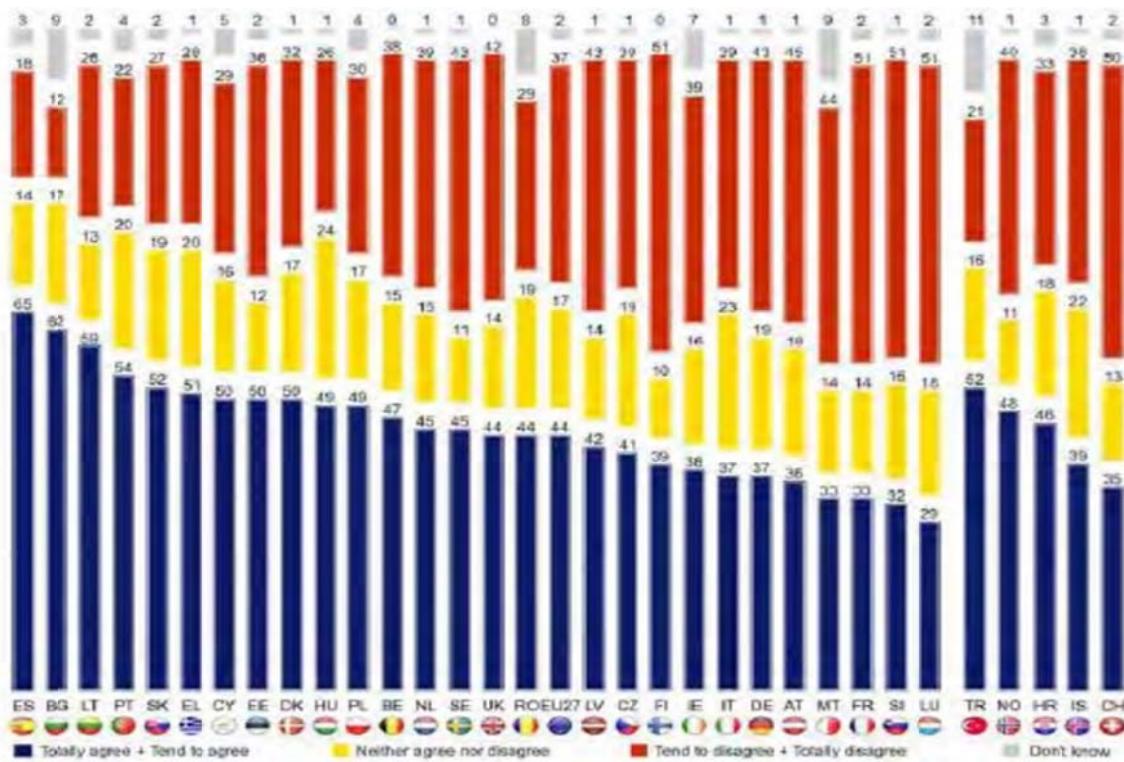


Gráfico 8.1 *Opinión sobre el uso de animales (mono)*. Fuente: La experimentación animal (MBS,ACC,NCE)

Otros posibles sectores potencialmente interesados en el producto son los **Museos de Historia Natural** relacionados con la evolución humana. En los últimos tiempos todos los museos están evolucionando en la forma que tienen de mostrar sus contenidos. Las tecnologías informáticas y los contenidos digitales permiten una transmisión de conocimientos a los visitantes mucho más efectivas y amenas, permitiendo una interactividad muy elevada entre usuarios y contenidos.

De acuerdo con la segmentación geográfica propuesta pasamos a indicar una serie, no excluyente de posibles clientes objetivo:

#### Territorio Nacional:

Centros educativos universitarios:

- Estudios de Veterinaria
- Estudios de Medicina
- Estudios de Enfermería
- Estudios de Fisioterapia

Zoológicos y otros Centros de Interpretación de la vida animal

Museos de Ciencias Naturales, Antropología, Evolución Humana, ...

Museo de la Evolución Humana (Burgos, España)(web-museo-evolución-humana-burgos 2015)<sup>21</sup>

Centros de Investigación (Públicos y Privados)

Profesionales individuales y particulares

<sup>21</sup> [www.museoevolucionhumana.com](http://www.museoevolucionhumana.com)

## Centros en el extranjero

Centros educativos universitarios:

- Estudios de Veterinaria
- Estudios de Medicina
- Estudios de Enfermería
- Estudios de Fisioterapia

Zoológicos y otros Centros de Interpretación de la vida animal

Museos de Ciencias Naturales, Antropología, Evolución Humana, ...

National Museum of Natural History (Web-National-Museum-Natural-History 2015)<sup>22</sup> Es un Museo de Historia Natural administrado por la Institución Smithsoniana, en Washington, D.C. Tiene un gran contenido en evolución humana y material multimedia. Dispone de dirección web alternativa (Web-Human-Origins 2015)<sup>23</sup>

American Museum of Natural History (Web-American-Museum-National-History 2015)<sup>24</sup>. New York.

National Museum of Natural History (National-Museum-of-Natural-History 2015)<sup>25</sup>, Londres.

Australian Museum (Web-Australina-Museum 2015)<sup>26</sup>

Museo Nacional de Historia Natural (Web-Museo-Nacional-Historia-Natural-Chile 2015)<sup>27</sup>. Santiago de Chile

Centros de Investigación (Públicos y Privados)

The Institute of Human Origins (IHO) (Web-The-Institute-of-Humans-Origins 2015)<sup>28</sup>. Berkeley, California.

Richard Dawkins Foundation for Reason & Science (Richard-Dawkins-Foundation 2015)<sup>29</sup>

JF Crow Institute for the Study of Evolution (JF-Crow-Institute 2015)<sup>30</sup>

Anthropology Research Facility, University of Tennessee Knoxville (Anthropology-Research-Facility 2015)<sup>31</sup>

Department of Anthropology, University of California, Santa Barbara (UCLA-Dept.of-Anthropology 2015)<sup>32</sup>. Dispone de imágenes en 3D de 5 cráneos de primates, con versión en CD.

DNA Learning Center (Web-DNA-Learning-Center 2015)<sup>33</sup>

Otros: EASA, RAI (Royal Anthropological Institute), ISCA (Institute Social Cultural Anthropology), ICEA (Institute Cognitive Evolutionary Anthropology)

Profesionales individuales y particulares.

---

<sup>22</sup> [www.mnh.si.edu](http://www.mnh.si.edu)

<sup>23</sup> [www.humanorigins.si.edu](http://www.humanorigins.si.edu)

<sup>24</sup> [www.amnh.org](http://www.amnh.org)

<sup>25</sup> [www.nhm.ac.uk](http://www.nhm.ac.uk)

<sup>26</sup> <http://australianmuseum.net.au/human-evolution>

<sup>27</sup> [www.mnhn.cl](http://www.mnhn.cl)

<sup>28</sup> [www.becominghuman.org](http://www.becominghuman.org)

<sup>29</sup> <https://richarddawkins.net>

<sup>30</sup> <http://www.evolution.wisc.edu/>

<sup>31</sup> <http://www.forensticanthro.com/>

<sup>32</sup> <http://www.anth.ucsb.edu/projects/human/>

<sup>33</sup> <http://www.dnai.org/>

## 8.4 POSICIONAMIENTO

Una vez seleccionado el segmento objetivo, el posicionamiento consiste en buscar la posición elegida frente a los competidores, y la posición del producto en el mercado objetivo, para actuar de una manera eficaz después, en el programa de marketing.

En este punto, se vuelve a enfatizar en el tagline, eslogan o claim de la empresa, es decir su esencia estratégica, su táctica específica o el reclamo para los consumidores. Se vuelve a hacer referencia a los valores que describen la actividad de la marca, así como con los que se pretende también identificar al nuevo producto, para dotarlo de contenido y crear una historia que envuelva la oferta de la empresa. Estos valores son la innovación, la novedad, la creatividad y el estilo propio, modernidad, profesionalidad, seriedad, y la calidad de sus proyectos. El unir los valores que simboliza la empresa con los valores que representan sus productos nos permite aclarar y resumir lo complejo, apoyar el posicionamiento de los productos de la marca, reforzar la promesa de valor y simplificar la exposición de los beneficios del producto.

Al tratarse de un producto nuevo para la empresa, no se ha optado por un tipo de posicionamiento u otro. Sino que se han combinado ambos, el centrado en el consumidor y el centrado en la competencia, al no ser mutuamente excluyentes. Con el primero se pretenden reforzar las actitudes que generan satisfacción al cliente y alejar aquellas que le generan frustración o descontento. Con el segundo tipo se pretende fortalecer las ventajas del producto.

Apoyados en la herramienta diseñada por Boston Consulting Group identificamos el producto ``**kit de disección virtual de primates**'' como un interrogante, dentro de los cuatro posibles estados que un producto puede representar. La herramienta, también conocida como matriz BSG es útil para conocer si el producto tiene o no posibilidad de éxito en la empresa. Establece cuatro estados (estrella, interrogante, vaca y perro) para un producto de una empresa, en función su grado de crecimiento y de participación en el mercado. El ``interrogante'' supone ser un producto del que se espera crecimiento en su demanda, y que no se sabe con exactitud su grado de contribución final a la utilidad. Se espera que el interrogante se transforme en producto estrella con un gran crecimiento y participación de mercado, o en su lugar en ``vaca'' con menor crecimiento, pero que servirá para generar efectivo para crear y desarrollar nuevos productos estrellas.



Gráfico 8.2 Matriz. Fuente: [ihabsarieddine.com](http://ihabsarieddine.com)

## 9 PLAN DE ACCIÓN

En esta fase, concretaremos cada una de las variables que componen el marketing-mix.

Tradicionalmente estas variables eran conocidas como las 4 P's por su aceptación anglosajona, y formaban parte de la estrategia funcional de la empresa.

Sin embargo, con el transcurso de los años y sobre todo influenciados por el sector servicios, diversos autores han llegado al consenso de incluir una variable más, que son los clientes (people), por la importancia que tiene la satisfacción del cliente para las empresas del sector servicios.

Independientemente del número de variables que manejemos, es totalmente necesario que dichas variables del marketing-mix se combinen con coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

4 Ps	5 Ps	6 Ps	7 Ps	15 Ps
McCarthy (1960)	Judd (1987)	Kotler (1984)	Booms y Bitner (1981)	Baumgartner (1991)
Product	Product	Product	Product	Product
Price	Price	Price	Price	Price
Promotion	Promotion	Promotion	Promotion	Promotion
Place	Place	Place	Place	Place
	People	Political power	Process	People
		Public opinion	Participants	Politics
			Physical evidence	Public relations

Cuadro 9.1 Marketing Mix

### 9.1 PRODUCTO

El producto consiste en una “Aplicación para disecciones virtuales mediante realidad aumentada”.

La aplicación permite estudiar la disección de un papión mediante una serie de láminas en las que los contenidos aparecen con realidad aumentada. Estos contenidos se explican accediendo a cada elemento de la disección mediante contenidos multimedia, ofreciendo una experiencia mucho más cercana una disección real. Cabe destacar que esta opción con tablet es la que supone una mayor interactividad con el alumno en el aula. Utiliza una de las tecnologías más punteras como lo es el NFC.

Además el mismo texto cuenta con hiperenlaces que abren directamente la imagen para comprender mejor lo que se está leyendo.



Gráfico 9.1 Lámina, table y NFC. Fuente: Teseo

### **Funcionamiento:**

- **Visualización:** En cada lámina hay varios puntos de interés que, al enfocar con la cámara, la aplicación superpone textos, imágenes y modelados. En este momento la aplicación reconoce las imágenes y muestra sobre la lámina los menús de cada parte diseccionada. Se busca la parte a examinar y se pulsa sobre ella para acceder a los contenidos.  
Además, en algunas áreas de la disección la aplicación emplaza modelados 3D, dando una mejor experiencia a la hora de entender los contenidos.
- **Menú desplegable:** Para acceder a los contenidos y sin necesidad de enfocar a las láminas. En el menú se listan todos los vídeos ordenados cronológicamente en la disección. En el índice se dispone de todas las partes del papión dispuestas en desplegables. En cada sección aparecen la explicación de la disección de ese área y un carrusel con las fotografías del proceso.
- **Funcionamiento interno:** La aplicación tiene almacenada una serie de imágenes de cada lámina en una base de datos interna.

A continuación se describen las dimensiones del producto según Philip Kotler. Cada nuevo nivel incrementa el valor del producto para el cliente.

- Beneficio básico: apoyo a la formación de manera virtual.
- Producto genérico: educativo, interactivo.
- Producto esperado: completo, variado, actual, profesional.
- Producto aumentado: fácil, bilingüe, alta resolución, kit completo, dvd.
- Producto potencial: adaptado, personalizado.

Desde otra orientación, se describen los atributos tangibles e intangibles del producto, que configuran su personalidad:

- Núcleo: láminas con tecnología NFC y tablet BQ con Android.
- Calidad: material papel semiflexible de las láminas y tablet con buen hardware y acabados, servicio al cliente serio y profesional.
- Precio: política de precios baja adaptada estratégicamente para facilitar una rápida penetración.
- Diseño, tamaño, formato: láminas enrollables, tablet de 10", portátil, packaging y envase adaptados a cada producto.
- Imagen del producto: evolución de lo tradicional, más simple, más barato, actual.
- Imagen de la empresa: no renunciar a lo tradicional, hacer algo moderno, ser creativa, calidad en el trabajo.

Como es lógico en una etapa de introducción de un producto nuevo en el mercado no pueden precisarse cifras exactas, ni válidas para todos los casos. Según comentarios de expertos por su experiencia, señalan que una vez que un producto ha logrado superar el 10% de los objetivos fijados para su madurez, que será cuando alcanzará el máximo de las ventas esperadas, se ha logrado su introducción y comenzará su etapa de crecimiento.

## 9.2 PRECIO

Es una de las variables más decisivas en el proceso de compra, por la influencia que pueda tener sobre el cliente final. Existe un límite superior en la fijación del precio, marcado por la demanda, y se definirá como la cantidad máxima que está dispuesto a pagar el consumidor para adquirir el producto ofertado. A su vez, existe un límite inferior, condicionado por los costes en los que se ha incurrido para la producción del producto. Este límite marca el precio mínimo a partir del cual, al comercializar nuestros productos, nos permitiría recuperar la inversión realizada. Se puede estudiar el precio según diferentes estrategias o puntos de vista.

Estrategia de precios según el ciclo de vida del producto: como comentaba anteriormente, el producto se encuentra en su fase de introducción al mercado, por lo que se ha decidido establecer un nivel de precios mínimo durante esta fase, para que no sea esta variable la que condicione al cliente a la hora de dar una oportunidad y conocer el producto. En realidad tratamos con un producto novedoso y con costes altos, por ello se pretende ir incrementando el precio a medida que el producto avance en su ciclo de vida en el mercado.

Estrategia de precios en función de la demanda: sería conveniente que la empresa ofertara precios negociados en función del volumen de productos adquiridos por un mismo cliente. Esta estrategia podría consistir en una reducción del precio por ejemplo en el producto de suscripción anual en la web, y sería interesante para universidades que deseen tener el acceso en cada ordenador del alumno en una clase, en lugar de poseer una sola licencia en el ordenador del profesor y mostrárselo a los alumnos mediante un proyector.

Estrategia de precios por áreas geográficas: consideramos que el precio que están dispuestos a pagar los consumidores para la obtención de un mismo producto /servicio, tiene un amplio margen de oscilación en función del área geográfica donde se ubiquen, por los valores culturales y sociales que se desarrollan en esa región o

país. Por ello esperamos que los consumidores del continente americano puedan ofrecer mayores cuantías que los consumidores nacionales o europeos.

Estrategias por líneas de productos: una de las estrategias más conocidas y efectivas, empleadas para la rentabilidad de un negocio. Consiste en ofertar un producto a muy bajo precio (con poco margen, a veces incluso se regala) para enganchar al consumidor y dirigirle hacia la compra de otros productos con mayor margen. Por ejemplo en los smartphones existen aplicaciones de descarga gratuita, pero cuando quieras desbloquear funcionalidades o contenidos, en necesario comprar nuevos accesos o características especiales.

#### TARIFAS DE PRECIOS EN LA ETAPA DE INTRODUCCIÓN:

1. **8 láminas** con tecnología NFC de las disecciones del animal, correspondientes a las diferentes partes y capas diseccionadas. (**99,17€ sin IVA**)
2. **DVDs** de los contenidos audiovisuales. (**74,38€ sin IVA**)
3. Aplicación en formato **web** con los contenidos. Para uso web y ordenador: Acceso durante 1 año a la plataforma online con los vídeos y contenidos de la disección. Plataforma para estudiar los vídeos y contenidos en formato web. Se ha empleado un diseño responsive para mejorar la experiencia con dispositivos móviles (**74,38€ sin IVA**)
4. **Tablet** de 10" Android con todos los contenidos planteados y la aplicación instalada y el **software** listos para utilizar en la disección virtual. (**247,93€ sin IVA**)
5. KIT COMPLETO DE DISECCIÓN VIRTUAL CON REALIDAD AUMENTADA: Se compone de una tablet pc y una serie de láminas para vivir la disección de un papión en realidad aumentada. Dispone de contenido multimedia así como web (**367,77 € sin IVA**).
6. manual de uso.

Podemos estudiar también como precios de referencia los únicos que se han logrado obtener, que son de Froguts Inc.(Web-Froguts-Prices 2015)<sup>34</sup>

### 9.3 COMUNICACIÓN

Se incluyen tanto los medios propios a través de los cuales se está llevando a cabo la divulgación del producto como una serie de medios ajenos que podrían ayudar en su promoción comercial. No se ha diferenciado entre medios y técnicas de comunicación externa, convencionales, directas, etc, por la ausencia de necesidad y la brevedad del documento. Se proponen una serie de canales por los que se podría dar a conocer el nuevo producto con un cierto grado de utilidad:

- **La propia web:** El kit se oferta como herramienta de consulta y aprendizaje. Se ha realizado una web para la promoción del sistema y su comercialización online. Por sus funciones, resulta un canal que combina comunicación y distribución.  
[www.diseccion.es](http://www.diseccion.es)
- **Revistas de difusión científica o direcciones web relacionadas con la anatomía y con la evolución humana:**

<sup>34</sup> <http://www.froguts.com/resources/documents/pricing.pdf>

New Scientist Magazine (Web-New-Scientist-Magazine 2015)<sup>35</sup>  
Journal of Human Evolution (Web-Journal-of-Human-Evolution 2015)<sup>36</sup>  
Scientific American (Web-Scientific-American 2015)<sup>37</sup>  
Evolution News and views (Web-Evolution-News-and-views 2015)<sup>38</sup>  
The American Association for the Advancement of Science (Web-The-American-Association-for-the-Advancement-of-Science 2015)<sup>39</sup>  
Washington.  
The National Geographic (Web-The-National-Geographic 2015)<sup>40</sup>  
American Journal of Physical Anthropology (ISSN 0002-9483)  
Journal of Human Evolution (ISSN 0047-2484)  
HOMO-Journal of Comparative Human Biology (ISSN 0018-442X)  
Journal of Surgical Education (ISSN 1931-7204)  
British Journal for the History of Science (ISSN 0007-0874)  
Journal of Anthropological Sciences (ISSN 1827-4765)  
Academic Medicine (ISSN 1040-2446)  
Evolutionary Anthropology (ISSN 1060-1538)  
Journal of Archaeological Sciences: Reports (ISSN 2352-409X)  
International Journal of Paleopathology (ISSN 1879-9817)  
Wuhan University Journal of Natural Sciences (1007-1202)  
BMC Medical Education (ISSN 1472-6920)  
Journal of Forensic and Legal Medicine (ISSN 1752-928X)  
History and Anthropology (ISSN 0275-7206)  
Current Science (ISSN 0011-3891)

➤ **Tener presencia en eventos nacionales e internacionales similares a los siguientes:**

En EEUU se celebrará el Día de la Antropología el 18 de Febrero de 2016.

Union of Anthropological and Ethnological Sciences's (IUAES). Congreso Mundial del conocimiento y participación en la antropología pública que se celebrará en Dubrovnik, del 4 al 9 de mayo de 2016.

#### 9.4 DISTRIBUCIÓN

Está orientada a un tipo de canal de distribución directo, que se caracteriza por ser el más corto entre el vendedor del producto y el cliente final, y responde a una forma de venta directa a través de internet, telefónica, personal, mediante stands

---

<sup>35</sup> [www.newscientist.com](http://www.newscientist.com)

<sup>36</sup> <http://www.journals.elsevier.com/journal-of-human-evolution/>

<sup>37</sup> <http://www.scientificamerican.com/topic/human-evolution/>

<sup>38</sup> <http://www.evolutionnews.org/>

<sup>39</sup> <http://www.aaas.org/>

<sup>40</sup> <http://www.nationalgeographic.es/>

en dichos eventos, congresos, universidades, o en revistas científicas especializadas etc. Este canal está especialmente indicado para adecuarse a productos altamente especializados, como es nuestro caso Entre sus ventajas se encuentran un contacto directo con el cliente y menores costes de distribución. Como inconveniente tiene la necesidad de mayores requerimientos logísticos.

La distribución física del producto, la logística se realizará mayoritariamente mediante empresas de mensajería y paquetería conocidos, tales como correo ordinario, SEUR, TNT, DHL, MRW, UPS, etc,

En el primer caso, los productos finalmente llegan al cliente en un envase adaptado a las necesidades, tamaño y características de cada producto, tanto si se adquiere el kit completo como alguno de los elementos por separado.

Al tratarse de un negocio online el empeño en el packaging es mayor, porque sigue siendo una buena forma de captar y conquistar la atención del cliente.

Se incluyen una serie de consejos para que el packaging, en su conjunto, siga aportando valor al producto hasta que llega a las manos del cliente:

- El producto enviado en cajas a través de empresas de paquetería y mensajería va acompañado de bolsas del tamaño de los productos, material de embalaje de buena calidad, seguros con papel de burbujas durante el viaje.
- Las cajas pueden ir envueltas con un papel atractivo y estampados de la empresa Teseo.
- En el interior se pueden incluir dedicatorias personales comunes para que el receptor se sienta mimado. Ej: "gracias por confiar en nosotros" o del estilo. También se aprovecha para recordar la página web y las redes sociales con las que la empresa interactúa.
- Podría considerarse posteriormente premiar la confianza de los compradores con cupones de descuento personalizados para una posible próxima compra.
- Junto a cada pedido podría ir acompañado un pequeño catálogo que recomiende otros productos de los que dispone la empresa y que puedan serle útiles o atractivos a los clientes.
- Cada pedido va acompañado de la factura del pedido con la información detallada del establecimiento, en otro gesto de mostrar la profesionalidad y seriedad e invitar a la confianza del cliente.
- El envase de cada producto por separado debe ser estudiado con atención minuciosidad porque es aconsejable utilizar el mismo packaging, para dar solidez al proyecto.
- Una buena presentación en conjunto es otra buena forma de encontrar nuevos clientes.

## 10 CONTROL

El control de la actividad que rodea al producto puede observarse a través del cumplimiento o no de los distintos objetivos previstos en el cronograma empresarial, del cual no tenemos suficiente información como para extraer conclusiones, al igual que ocurre con el presupuesto de marketing. Sabemos que se han priorizado los distintos elementos en función del mejor orden de ejecución.

**Control de ventas:** comparación mensual o trimestral, también al final de año de forma global para la previsión del siguiente ejercicio, y para la comprobación de los objetivos fijados para este año, mediante la información recogida en los programas informáticos, bases de datos u hojas de cálculo,

**Control de costes:** tanto de adquisición de material, de contratación de personal, de fabricación de los soportes y del envase, de distribución, de comunicación, promoción, marketing, etc.

**Control de satisfacción del cliente:** gestionar las relaciones con el cliente de manera profesional, con el objetivo de evaluar la satisfacción del mismo una vez probado el producto. Este estudio se realizará mediante contacto directo en el punto de venta si lo hubiera, por teléfono o a través de cuestionarios por correo electrónico o desde el portal de la web.

En caso de ser necesario, si la ejecución real de operaciones se desviara de manera significativa de la prevista, se establecerán las medidas correctoras pertinentes y específicas a cada situación.

## 11 CONCLUSIONES

Vamos a pasar a resumir algunas de las ideas principales recogidas a lo largo de este documento:

- El producto sigue objetivos de la empresa y representa fielmente sus valores.
- Se trata de un producto innovador que abre unas expectativas sobre la forma de realizar las disecciones totalmente revolucionario.
- Se deberá prestar atención a la posible imitación del producto, ya que es uno de los desafíos al seguir una estrategia de diferenciación. Si ocurre eso, los compradores pueden cambiar su mentalidad acerca de lo que constituye la diferenciación y cambiar, por ende, sus lealtades y preferencias.
- Se han detectado algunas iniciativas similares, tanto en España como en resto del mundo, pero son muy escasas y no totalmente coincidentes. Y por otro lado, lejos de ser una competencia directa son la confirmación del cambio de orientación en la forma de realizar esa actividad.
- Se hace mención sobre la conveniencia de reflexionar sobre la política de precios, y explorar alguna de las estrategias de precios expuestas para no enfocarla tanto en costes de producción, sino en la nueva satisfacción del cliente.
- La estrategia de diferenciación requiere una fuerte coordinación, por ejemplo entre desarrollo del producto y marketing, e incentivos destinados a la creación de valor y la creatividad.
- Si se llegan a desarrollar más productos dentro de esta cartera, podría estudiarse la posibilidad de poseer de un canal propio en youtube.
- Basándonos en la experiencia de la empresa en grabación en 360º, podría ser interesante vectorizar las imágenes también en este formato.
- Podría considerarse la posibilidad de realizar moldes de ciertas partes ayudados con la tecnología de impresión en 3D.

- Sería conveniente analizar la estructura de los costes implicados en el desarrollo de este producto, para analizar los márgenes y estudiarlos para un posible desarrollo o evolución.
- Para el control en la ejecución de los objetivos, si no lo hubiera, se aconseja establecer un cronograma que describa todas las operaciones necesarias para que el producto alcance los objetivos de éxito dentro de los plazos previstos.
- Por último es importante mencionar que el producto que se estudia presenta muchas peculiaridades por lo que se considera que sería aconsejable la realización de un estudio más profundo, ya que el sector al que potencialmente va dirigido es muy competitivo y dinámico, y en ocasiones de más fácil introducción que supervivencia.

## 12 BIBLIOGRAFÍA

- Anatomia-Multimedia-Virtual, 2015. Anatomia Multimedia Virtual. Available at:  
<http://www.anatomiamv.es/>.
- Anthropology-Research-Facility, 2015. Anthropology Research Facility. *University of Tennessee Knoxville*. Available at: <http://www.forensicanthro.com/>.
- Cambridge-University, 2015. Web Cambridge University. Available at:  
<http://www.cambridge.org/es/cambridgeenglish>.
- Diogo, R. & Abdala, V., 2010. *Muscles of vertebrates. Comparative Anatomy. Evolution. Homologies and Development*, Science Publishers. Available at:  
<https://www.crcpress.com/Muscles-of-Vertebrates-Comparative-Anatomy-Evolution-Homologies-and/Diogo-Abdala/9781578086825>.
- Diogo, R. & Wood, B.A., 2012. *Comparitive Anatomy and Phylogeny of Primate Muscles and Human Evolution* S. Publishers, ed., Science Publishers. Available at: <https://www.crcpress.com/Comparative-Anatomy-and-Phylogeny-of-Primate-Muscles-and-Human-Evolution/Diogo-Wood/9781578087679>.
- F.Abell Derek, 1980. *Defining the business: The starting point of strategic planning.*, Prentice Hall.
- FootHill-College, 2015. Web FootHill-College (Antropología). Available at:  
<http://www.foothill.edu/anthropology/links.php>.
- Froguts, 2015. Froguts. Available at: □ <http://www.froguts.com>.
- Inf.Econom.Financiero-Bott-, R., 2014. SEPG. Informe Económico-Financiero 2016. *Igarss 2014*, (1), pp.1–5. Available at:  
<http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/InformeEconomicoFinanciero/Documents/Informe economico financiero 2016.pdf>.
- Inst.Cat.Paleontología, 2015. Web Inst.Catalán de Paleontología, Available at:  
<http://www.icp.cat/index.php/en/research/paleoprimatology-and-paleontology>.
- Japanese-Society, 2015. Web JASCA. Available at: <http://www.iuaes.org/japan2014/>.
- JF-Crow-Institute, 2015. JF Crow Institute for the Study of Evolution. Available at:  
<http://www.evolution.wisc.edu/>.
- Kawashima, T., Thoriington-Jr, R.W. & F.Whatton, J., 2009. Comparative Anatomy and Evolution of the Cardiac Innervation in New World Monkeys (Platyrrhini, E. Geoffroy, 1812). *The Anatomical record*, p.22. Available at:

- [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ar.20894/pdf.](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ar.20894/pdf)
- London's-Global-University, 2015. Web Lab. Anatomía Comparada. UCL. Available at: <http://www.ucl.ac.uk/anthropology/eva/paleoanthropology-and-comparative-anatomy>.
- National-Museum-of-Natural-History, 2015. National Museum of Natural History. Londres. Available at: [www.nhm.ac.uk](http://www.nhm.ac.uk).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Generación de Modelos de Negocio*,
- Richard-Dawkins-Foundation, 2015. Richard Dawkins Foundation for Reason & Sciencie. Available at: <https://richarddawkins.net>.
- UCLA-Dept.of-Anthropology, 2015. Department of Anthropology, University of California, Santa Barbara. *Santa Barbara (USA)*. Available at: <http://www.anth.ucsb.edu/projects/human/>.
- Univ.Valparaiso.Lab.Anatomia-Humana, 2015. Lab.Antropología Física y Anatomía Humana. Univ. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Available at: <http://www.anatomiahumana.ucv.cl/>.
- University-of-York, 2015. York University-Departament of Arhaeology. Available at: <https://www.york.ac.uk/archaeology/postgraduate-study/taught-postgrads/masters-courses/human-anatomy-and-evolution/>.
- web Royal Canin, 2015. Facultades de Veterinaria. Available at: <http://www.royalcanin.es/profesionales/veterinarios/facultades-de-veterinaria>.
- web Soc. Anatómica Española, 2015. Soc.Anatómica Española-Miembros. Available at: [http://www.mencycep.es/congresos/xxvii\\_sae\\_oviedo/index.html](http://www.mencycep.es/congresos/xxvii_sae_oviedo/index.html).
- web Universidad de Alcalá, 2015. Facultad de Medicina - Alcalá. Available at: [medicina.uah.es](http://medicina.uah.es).
- web Zoos España, 2015. Zoologicos de España. Available at: <http://www.alzoo.es/zoos-de-espana/>.
- Web-5-Fuerzas-de-Porter, 2015. Web 5 fuerzas de Porter. Available at: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.
- Web-American-Museum-National-History, 2015. Web American Museum of Natural History. New York. Available at: [www.amnh.org](http://www.amnh.org).
- Web-Australina-Museum, 2015. Web of Australian Museum. Available at: <http://australianmuseum.net.au/human-evolution>.
- Web-DNA-Learning-Center, 2015. Web DNA Learning Center. Available at: <http://www.dnai.org/>.
- Web-Euro-Lex, 2015. *mercado de referencia*, Available at: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A31997Y1209\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A31997Y1209(01)).
- Web-Evolution-News-and-views, 2015. Evolution News and views. *Evolution Newx and views*. Available at: <http://www.evolutionnews.org/>.
- Web-Froguts-Prices, 2015. Web-Froguts-Inc-Prices. Available at: <http://www.froguts.com/resources/documents/pricing.pdf>.
- Web-Human-Origins, 2015. Web Human Origins. *Institución Smithsoniana*. Available at: [www.humanorigins.si.edu](http://www.humanorigins.si.edu).
- Web-Journal-of-Human-Evolution, 2015. Journal of Human Evolution. *Journal of Human Evolution*. Available at: <http://www.journals.elsevier.com/journal-of-human-evolution/>.

- web-museo-evolución-humana-burgos, 2015. web del Museo de la Evolución Humana. Burgos. Available at: [www.museoevolucionhumana.com](http://www.museoevolucionhumana.com).
- Web-Museo-Nacional-Historia-Natural-Chile, 2015. Web Museo Nacional de Historia Natural - Chile. Available at: [www.mnhn.cl](http://www.mnhn.cl).
- Web-National-Museum-Natural-History, 2015. Web National Museum of Natural History. *Institución Smithsoniana*. Available at: [www.mnh.si.edu](http://www.mnh.si.edu).
- Web-New-Scientist-Magazine, 2015. New Scientist Magazine. *New Scientist Magazine*. Available at: [www.newscientist.com](http://www.newscientist.com).
- Web-Scientific-American, 2015. Scientific American. *Scientific American*. Available at: <http://www.scientificamerican.com/topic/human-evolution/>.
- Web-The-American-Association-for-the-Advancement-of-Science, 2015. The American Association for the Advancement of Science. *The American Association for the Advancement of Science*. Available at: <http://www.aaas.org/>.
- Web-The-Institute-of-Humans-Origins, 2015. Web The Institute of Human Origins (IHO). *Berkeley, California*. Available at: [www.becominghuman.org](http://www.becominghuman.org).
- Web-The-National-Geographic, 2015. The National Geographic. *The National Geographic*. Available at: <http://www.nationalgeographic.es/>.
- Wellesley-College, 2015. Web Wellesley College. Available at: <http://www.wellesley.edu/anthropology>.
- yaq-es, 2015. Web yaq.es (univ. antropología). Available at: <http://yaq.es/carreras-universitarias/ciencias-sociales-y-juridicas/antropologia>.
- Zurich-University, 2015. Universidad de Zurich. Available at: <http://www.aim.uzh.ch/index.html>.