



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA
WEB DE SERVICIOS FOTOGRÁFICOS PARA AGENCIAS DE
PUBLICIDAD EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Favia Kamila Carrillo

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA WEB
DE SERVICIOS FOTOGRÁFICOS PARA AGENCIAS DE PUBLICIDAD EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor/a guía:
Édison Fernando Játiva Baquero

Autor:
Favia Kamila Carrillo

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para el desarrollo de una plataforma web de servicios fotográficos para agencias de publicidad en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Favia Kamila Carrillo Quezada, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Édison Fernando Játiva Baquero

CI. 1706860424

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para el desarrollo de una plataforma web de servicios fotográficos para agencias de publicidad en la ciudad de Quito, de la estudiante Favia Kamila Carrillo Quezada, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

María Andrea Navas Recalde

CI. 1717878225

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Favia Kamila Carrillo Quezada

CI. 0502527047

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el apoyo y soporte para culminar mis estudios.

RESUMEN

El presente proyecto consiste en la prestación de servicios de fotografía y de clases relacionadas a la fotografía a través de una plataforma web que funciona como un portal de exposición de trabajos realizados por los profesionales. Su objetivo es formar una comunidad colaborativa que conecte a fotógrafos del medio ya con trayectoria, nuevos talentos y agencias de publicidad que pueden requerir de sus servicios.

Para el plan de negocio se realizó un análisis del entorno externo para conocer las industrias en las que se desarrollaría el plan en mención y como afectan o favorecen al desarrollo del mismo; adicionalmente, se realizó una investigación de mercado para conocer el perfil del cliente y conocer el tamaño del mercado objetivo.

Se estableció los lineamientos para la generación de la filosofía empresarial y los procesos con los que se debe contar para la correcta entrega del servicio.

Finalmente mediante el plan financiero se evaluó la viabilidad del proyecto en un periodo de cinco años.

ABSTRACT

The present project consists in the provision of photography services and classes related to photography through a web platform that functions as an exhibition portal for works carried out by professionals. Its objective is to form a collaborative community that connects photographers of the market with trajectory, new talents and advertising agencies that may require their services.

For the business plan an analysis of the external environment has been developed to know the industries in which the plan will be developing and how they affect the business plan thereof; additionally, a market research was conducted to know the customer profile and know the size of the target market.

The guidelines for the generation of the business philosophy and the processes with which it should count for the correct delivery of the service were created.

Finally, through the financial plan, the viability of the project was evaluated over a period of five years.

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1 <i>Objetivo General</i>	2
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	2
2. ANÁLISIS ENTORNO	2
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	2
2.1.1 ENTORNO EXTERNO	3
<i>Análisis Político</i>	3
<i>Análisis Económico</i>	3
<i>Análisis social</i>	4
<i>Análisis tecnológico</i>	4
2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	5
2.1.3 MATRIZ EFE	8
2.1.4 CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	10
3.1 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA	10
3.1.1 <i>Segmento</i>	10
3.1.2 <i>Problema general Investigación de Mercado</i>	11
3.1.3 <i>Objetivo general</i>	11
3.1.4 <i>Objetivos específicos</i>	11
3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO	11
3.2.1 <i>Entrevistas</i>	11
3.2.2 <i>Grupo focal</i>	13
3.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	14
3.3.1. <i>Hipotesis de investigación encuesta 1</i>	15
3.3.2. <i>Hipotesis de investigación encuesta 2</i>	16
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	19
5. PLAN DE MARKETING.....	22
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	22
5.1.1 <i>Mercado Objetivo</i>	22
5.1.2 <i>Propuesta de valor</i>	23
5.2 MIX DE MARKETING.....	24
5.2.1 <i>Producto – servicio</i>	24
5.2.2 <i>Precio</i>	26
5.2.3 <i>Plaza</i>	27
5.2.4 <i>Promoción</i>	28
5.2.5 <i>Personas</i>	30
5.2.6 <i>Procesos</i>	31
5.2.7 <i>Evidencia física</i>	31

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
6.1 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	32
6.1.1 Misión.....	32
6.1.2 Visión	32
6.1.3 Objetivos.....	33
6.2 PLAN DE OPERACIONES	33
6.2.1 Cadena de valor.....	33
6.3 Estructura organizacional	41
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	42
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	42
7.1.1 Ingresos.....	42
7.1.2 Costos.....	43
7.1.2 Gastos.....	43
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	44
7.2.1 Inversión inicial.....	44
7.2.2 Capital de trabajo.....	45
7.2.3 Estructura de capital.....	45
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA	46
7.3.1 Estado de resultados.....	46
7.3.1 Estado de situación financiera.....	46
7.3.2 Estado flujo de efectivo y flujo de caja	47
7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN	48
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	48
7.4.2 Tasas de descuento	48
7.5 INDICES FINANCIEROS.....	49
8. CONCLUSIONES	50
REFERENCIAS	52
<u>ANEXOS</u>.....	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El motivo del presente trabajo es analizar la factibilidad del desarrollo de una plataforma web de servicios de fotografía para la generación de contenido digital enfocado en cubrir la demanda de las agencias de publicidad al realizar producciones con bajo presupuesto. La función de la web es actuar como una red digital para que los fotógrafos tengan exposición de sus trabajos y puedan ser contratados sus servicios para crear contenido de uso digital para agencias de publicidad.

En una entrevista realizada por el diario Expreso a José Anton, presidente de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de publicidad, menciona que, el haber incentivado la producción local obligando a que la publicidad tenga al menos un 80% de producción nacional no tuvo un efecto positivo ya que bajo esa condición varias empresas optaron por dejar de tener presencia publicitaria dado que no encontraban el nivel de producción que se les exige para promocionar sus marcas ya que muchas de estas eran grandes corporaciones (EXPRESO, 2017).

Esto da un indicio de que los medios tradicionales para publicitar dejaron de ser atractivos para el mercado y así las redes sociales reemplazan cada vez más a todo tipo de comunicación tradicional. La gran diferencia que las redes sociales marcaron fue proporcionar otro tipo de valor a la audiencia ya sea entregándoles mensajes de entretenimiento o contenido más humanizado que hace que las marcas se conecten directamente con estas (DELIVERY MEDIA, 2017).

Con este antecedente se puede destacar que el proyecto a desarrollar va a permitir que fotógrafos de la industria tengan exposición de sus trabajos en una plataforma digital especializada y que así puedan ser contratados sus servicios para crear contenido de uso digital para agencias de publicidad; contenido que cumpla con los requisitos estándar para la publicación de sus trabajos en medios publicitarios digitales.

1.1.1 Objetivo General

Generar un plan de negocio para el desarrollo una plataforma web que sirva como comunidad de fotógrafos en donde estos puedan crear su portafolio digital para exposición, ver y seguir a otros fotógrafos para que agencias publicitarias de la ciudad de Quito puedan contratar sus servicios para generación de contenido digital.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar las oportunidades y amenazas del entorno para el desarrollo del plan de negocio en mención.
- Analizar el estado actual de la industria y sus competidores.
- Identificar si el plan de negocio en propuesta está en la capacidad de enfrentar las condiciones de la industria.
- Identificar el atractivo del plan de negocio para el mercado seleccionado.

2. ANÁLISIS ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (CIIU REV. 4.0) el proyecto pertenece a la categoría J6312.00 la cual se determina como: Operación de sitios web que funcionan como portales de Internet, como los sitios de medios de difusión que proporcionan contenidos que se actualizan periódicamente y los que utilizan un motor de búsqueda para generar y mantener amplias bases de datos de direcciones de Internet y de contenidos en un formato que facilite la búsqueda. Para efectos del presente se analizará también la industria de la fotografía la cual se encuentra dentro de la categoría de servicios correspondiente al código CIIU M7420.02.01 el cual se determina como realización de fotografías para anuncios comerciales, para editoriales, y para actividades relacionadas con la moda, los bienes raíces o el turismo, actividades de fotógrafos de prensa (INEC C. 4.).

2.1.1 Entorno externo

Análisis Político

Para el periodo 2014 – 2018 el Ministerio de Telecomunicaciones puso en marcha el Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo e Innovación para las TIC en el Ecuador, el cual busca fomentar la industria de las TIC para que las empresas hagan uso de estas en sus procesos comerciales y productivos y a su vez generar políticas públicas para erradicar el analfabetismo digital en la población (MINTEL, 2014). Uno de los pilares de las estrategias planteadas por el gobierno se basa en promover el acceso a las tecnologías de la comunicación e incorporar a la población a la sociedad de la información. Se han implementado ejes fundamentales para la inserción de las TICs en el país dentro de las cuáles se encuentran: el plan nacional de banda ancha el cual busca extender la infraestructura y conectividad con la que cuenta actualmente el país; el plan de alistamiento digital cuyo enfoque es capacitar a los ecuatorianos para retos digitales a futuro y el plan de gobierno en línea mediante el cual los ciudadanos podrán interactuar electrónicamente con el fin de ahorrar tiempo y recursos. Adicionalmente, el incremento en la penetración de TIC tiene un aumento porcentual en la tasa de ocupación. Esto es favorable para la industria de la tecnología ya que los proyectos de desarrollo tecnológico se priorizan y se establecen recursos para impulsarlos mediante disminuciones de aranceles sobre terminales y bajadas de precios de los servicios como parte del plan “Estrategia Ecuador Digital 2.0” (CEPAL, 2015).

Análisis Económico

En el año 2017 el PIB se cerró con un valor de \$104.295.862, de este valor el 1,85% representó el sector de comunicaciones dentro del cual se encuentra el desarrollo de plataformas web y a su vez el 6.78% del PIB representa el sector de servicios en el que consta las agencias de publicidad. Mediante una regresión lineal con datos del 2013 al 2017 se pudo determinar que el crecimiento de la industria de las TICs y de servicios es mayor al crecimiento promedio del PIB siendo estas 4.21% y 5.33% en promedio, respectivamente. Mientras que el crecimiento del PIB en el mismo periodo fue de 2.05% esto permite concluir que

el crecimiento de las dos industrias es sustancialmente mayor al PIB y representa una oportunidad ya que las empresas se encontrarían buscando ampliar su conocimiento en investigación y desarrollo tecnológico y a su vez incursionar en el ámbito de los servicios.

Análisis social

Hoy en día el uso de Internet es una necesidad inherente para cualquier actividad económica que se realice, la penetración de Internet en el país para el año 2017 fue del 81% (CECE, 2017). Dado este hecho los usuarios de redes digitales son cada vez más. En promedio cada usuario de Internet cuenta con 7,6 cuentas de redes sociales, creciendo en 121 millones entre inicios y mediados del 2017 esto lleva a que exista un nuevo usuario de redes sociales cada 15 segundos. Las redes digitales más conocidas son Facebook (2072 mil millones de usuarios) e Instagram (800 millones de usuarios) sin embargo; existen redes digitales especializadas que buscan generar comunidades por intereses como Pinterest (200 millones de usuarios) o LinkedIn (500 millones de usuarios) siendo esta última una comunidad laboral en la que más de 3 millones de compañías han creado ya sus cuentas (BRANDWATCH, 2017).

El 60,68% de los ecuatorianos tiene acceso al uso de tecnologías de la información y comunicación (INEC U. D., 2016). Desde el 2007 al 2015 la inversión en telecomunicaciones ha sido cercana \$7000 millones de los cuales el 67,1% pertenece a la empresa privada (TICS, 2016). Este hecho, en conjunto con la generación de políticas públicas que eliminen el analfabetismo digital, favorece a la competitividad de la industria e impulsa a la economía; a pesar de este hecho, el nivel educativo no es lo suficientemente fuerte como para sostener la industria o impulsarla por sí sola y la calidad de los sistemas localmente no abastece a la demanda (GARCÉS, 2018).

Análisis tecnológico

La fibra óptica ha tenido un crecimiento sostenido a partir del año 2012. Entre el periodo 2012 – 2015 el despliegue de esta aumentó en un 30%. Gracias a este

hecho se aumentó la velocidad de Internet lo que mejora la comunicación, la productividad y la competitividad de la industria (TICS, 2016).

La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico en Ecuador realizó el primer estudio de comercio electrónico en el país; aquí se muestra que la categoría con mayor crecimiento en el rubro de compras por Internet es la de servicios seguido de bienes no personales. Las conexiones a Internet para la adquisición de servicios son en su mayoría mediante dispositivos portátiles por la facilidad de navegación teniendo este un 43% de penetración (CECE, 2017). Esto representa una oportunidad ya que cada vez más las personas optan por realizar compras mediante canales online facilitando el acceso al servicio que se pretende ofertar. Para el tercer trimestre del 2017 el 99,96% de cuentas en el Ecuador son de banda ancha fija según el criterio establecido por la Unión Internacional de Telecomunicaciones que especifica como banda ancha a las cuentas que tienen una velocidad mayor a 256kbps, el cual es el mínimo sugerido para el correcto desarrollo de una plataforma web que cuente con servicios de transmisión de voz, datos y video de manera simultánea (ARCOTEL, 2017).

2.1.2 Análisis de la industria

Poder de negociación de los clientes

Existen 58 empresas cuyo giro de negocio se encuentra relacionado a servicios publicitarios. De estas, cerca de 25 manejan cuentas grandes y altos presupuestos para publicidad (SUPERCIAS, REPORTERÍA, 2018).

Las TIC se han convertido en herramientas de eficiencia, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas, y los países de la región han reconocido la trascendencia de su implementación en el sector productivo (INEC, 2015). Esta es una razón para que los clientes decidan integrarse hacia atrás siendo ellos mismos quienes realicen las producciones fotográficas, lo que hace que el sector se vuelva poco atractivo. Gran parte de la demanda de este tipo de servicio está enfocada hacia el precio más que la calidad por desconocimiento de los usuarios finales de las fotografías, lo que se transforma en una amenaza que se puede combatir evitando la estandarización de los servicios (GARCÉS, 2018).

Poder de negociación de los proveedores

Existen actualmente 12 compañías registradas en la Superintendencia de Compañías pertenecientes a los códigos CIIU M7420.02, M7420.03 y M7420.09 cuya actividad de negocio está relacionada a la realización de fotografía con fines específicos. Adicionalmente, hay 11 empresas en la provincia de Pichincha que pertenecen al sector J6312.00.01 dentro del cual se encontraría el plan de negocio propuesto (SUPERCIAS, PORTAL WEB SUPERCIAS, 2018). Se puede afirmar que el sector cuenta con un número reducido de proveedores por lo que estos pueden manejar precios convenientes para ellos y modificarlos sacrificando la calidad de sus servicios; a su vez el costo de cambio de proveedor para el cliente no será alto ya que al ser un servicio desconocido lo más seguro que la decisión sea tomada de acuerdo al precio del servicio más que la calidad (GARCÉS, 2018). El Internet permite que la implementación y los costos de adiestramiento para los usuarios de este sean mucho más bajos por lo que la amenaza de integración de la industria hacia atrás es elevada.

Amenaza de nuevos competidores

El internet reduce las barreras de entradas, tales como la acceso a canales de distribución y a activos físicos, es por esta razón que la diferenciación del servicio debe ser alta para que se pueda volver competitiva, de todas maneras en el sector existen plataformas internacionales que ofertan servicios similares bajo el modelo freelance pero que no se encuentran identificadas localmente. A su vez, dado que la tecnología de Internet se basa en normas universales que cualquier empresa puede utilizar hace que el costo de cambio de proveedores para obtener el servicio que se plantea ofrecer sea fácilmente conseguido en otras plataformas o inclusive redes sociales. Este punto anterior también permite analizar que el acceso a canales de distribución es muy amplio ya que existen modelos como el network marketing o difusión mediante redes sociales que permitirán a la plataforma llegar a muchas más personas (GARCÉS, 2018). La tasa de crecimiento de la industria está cerca del 4,21% promedio anual lo que la vuelve más atractiva. Adicionalmente el gobierno ha implementado planes

para incentivar a las TICs, como los mencionados en el análisis PEST lo que también disminuye las barreras de entrada. Lo analizado anteriormente permite inferir que la amenaza de nuevos competidores es alta ya que el acceso a la industria se encuentra fomentado y el Internet es una herramienta al alcance de todos actualmente.

Productos sustitutos

Uno de los principales servicios sustitutos está conformado por empresas que no desarrollan webs especializadas en conectar a los encargados del servicio de fotografía con los clientes finales, pero realizan este tipo de trabajo de manera física como productoras. Sin embargo; el precio de los sustitutos generalmente excede al presupuesto que manejan los clientes finales. La relación precio calidad es baja y si bien existen sustitutos cercanos estos funcionan mediante “prueba y error” de los mismos. Para el cliente de una agencia publicitaria el cambio de proveedor resulta fácil ya que generalmente estos se irán por el que les ofrezca mejor precio (GARCÉS, 2018). Con esto se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre competidores

Las plataformas web hacen más difícil el sostener la ventaja operacional, por lo que aumenta la presión para competir en base a precio, adicional a que los costos fijos que se manejan resultan ser mucho más bajos en relación a otras industrias. A pesar de este factor, en el mercado existen 9 empresas que se especializan en el desarrollo de portales web como medios de difusión de contenidos. Además existen en la ciudad de Quito de acuerdo a la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad, 25 agencias consideradas medianas y grandes establecidas y registradas (AEAP, 2017).

La industria del desarrollo web amplía los mercados geográficos, aumentando el número de competidores y reduce las diferencias entre estos. Es por esta razón que la rivalidad entre competidores dentro de la industria de desarrollo web se verá en la inversión que estas realizan en TIC's que ha incrementado en un 40% en el periodo 2014 – 2015 (INEC e. y., 2015). Se considera que no existen

restricciones gubernamentales en este sector ya que el gobierno ha puesto en marcha varios planes de incentivo para la inversión en la industria y el crecimiento de la misma (GARCÉS, 2018).

2.1.3 Matriz EFE

En la matriz EFE se obtuvo una puntuación final de 2,75 estando por encima del promedio. Esto es un indicador de que la industria es bastante competitiva y sus barreras de entrada son bastante bajas debido a los factores analizados del entorno. Para que el proyecto pueda responder de manera favorable a las amenazas debe generar un factor diferenciador alto y estrategias que le permitan crecer.

Tabla No.1 Matriz EFE

MATRIZ EFE				
OPORTUNIDADES				
No.	FACTORES CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CALIF	PUNT
1	Tasa de crecimiento de la industria	0,15	2	0,3
2	Estrategia Ecuador Digital 2.0	0,05	3	0,15
3	Alta inversión en TICs	0,1	2	0,2
4	Inversión realizada por empresas privadas	0,08	2	0,16
5	Sector servicios mayor compras por Internet	0,1	2	0,2
6	Altos costos en producciones fotográficas	0,08	3	0,24
7	Desarrollo web amplía mercados geográficos	0,15	1	0,15

Tabla No.1 Matriz EFE

AMENAZAS				
No.	FACTORES CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CALIF	PUNT
1	Alto poder de negociación clientes	0,1	2	0,2
2	Integración hacia atrás por parte de clientes	0,06	1	0,06
3	Demanda enfocada hacia el precio más que la calidad	0,1	2	0,2
4	Bajo costo cambio de proveedor	0,08	2	0,16
5	Redes sociales abiertas	0,13	1	0,13
6	Difícil sostener ventaja operacional	0,15	2	0,3
7	Capital humano y conocimiento bajo	0,15	2	0,3
TOTAL		1		2,75

2.1.4 Conclusiones análisis del entorno

- Según el análisis del entorno realizado, la industria de servicios en donde se desarrollar el plan de negocio se encuentra en crecimiento con un 5,33% en promedio y cuenta con planes estratégicos para su desarrollo apalancado en el impulso de las TICs.
- Cada vez son más las empresas que están incursionando en la industria de las TICs e implementando el comercio electrónico para realizar sus transacciones, a la par de que el mercado de servicios tiene un gran porcentaje de penetración siendo este del 41%.
- El sector de servicios publicitarios ha dado un giro volcándose hacia lo digital dado que la gran diferencia que las redes sociales marcaron fue proporcionar otro tipo de valor a la audiencia ya sea entregándoles mensajes de entretenimiento o contenido más humanizado.
- A pesar de que las agencias de publicidad son el mercado objetivo para ofertar los servicios de la plataforma; estas también se pueden convertir en principales competidores dado que cuentan con proveedores del

servicio de manera directa y el costo de cambio de proveedor para ellos es considerado bajo.

- Dado que las barreras de entrada son bajas se necesita explotar las oportunidades de la industria y desarrollar un factor diferenciador que permita ser competitivos y enfrentar los desafíos de la comercialización de servicios electrónicos.
- La oferta del servicio se debe especializar en generar contenido que aproveche planes como la “Estrategia digital 2.0” para erradicar el analfabetismo digital y a más de otorgar sólo un servicio este sea útil para los mercados en los que está enfocado el proyecto: agencias de publicidad e industria de la fotografía.

2. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa

3.1.1 Segmento

Para la investigación del mercado se realizará una segmentación de tipo geográfico por ubicación y según el giro de negocio de la empresa. El mercado que el proyecto pretende atender está compuesto por empresas que cumplan con las características para pertenecer a la categoría de agencias de publicidad de la ciudad de Quito.

Tabla No.2 Segmentación

BASES DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
GEOGRÁFICA			
PAÍS	ECUADOR	100%	1307776
PROVINCIA	PICHINCHA	23,80%	311251
CIUDAD	QUITO	20%	62250
CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	SECTOR SERVICIOS	40,59%	25267
GIRO DE NEGOCIO	SERVICIOS PROFESIONALES	5,2%	1314

3.1.2 Problema general Investigación de Mercado

¿Existe una demanda en el mercado para adoptar una plataforma web que sirva como red social especializada y permita la contratación de servicios fotográficos por agencias de publicidad en la ciudad de Quito?

3.1.3 Objetivo general

Definir el comportamiento y el grado de aceptación del mercado empresarial para el desarrollo de una plataforma web que oferte servicios fotográficos mediante los usuarios de la misma en la ciudad de Quito.

3.1.4 Objetivos específicos

- Conocer la aceptación del mercado para el servicio en línea presentado.
- Definir los métodos de pago para llegar al segmento potencial.
- Medir la viabilidad de aplicar un modelo de suscripción para los usuarios
- Identificar los principales competidores existentes, así como los sustitutos del servicio que pueden presentarse para cubrir la necesidad del mercado.
- Conocer los medios promocionales más adecuados para dar a conocer el servicio planteado.

3.2 Análisis Cualitativo

3.2.1 Entrevistas

Para poder recopilar información relevante se realizaron entrevistas a dos expertos relacionados a la industria de las TIC`S. Las personas entrevistadas fueron: Vicente Garcés, especialista en redes sociales; actualmente labora como Content Manager de la agencia Publicitas y Juan Cifuentes, Gerente de Dejabü Multimedia, desarrollador y programador web.

Tabla No.3 Entrevista a expertos

ENTREVISTA A EXPERTO 1			
OBJETIVO: Entender el mercado meta, los usuarios que se plantean para el proyecto y conocer las necesidades de las marcas actualmente en el ámbito digital			
NOMBRE	Vicente Garcés	INSTITUCIÓN	Agencia Publicitas
CARGO	Content Manager	EXPERIENCIA	4 años en la Industria Digital
INFORMACIÓN DE INTERÉS			
1	Las redes sociales son un canal de fácil acceso por su alto beneficio en relación al costo que implican		
2	La producción fotográfica constituye una herramienta para la comunicación de las marcas para que estas puedan generar contenidos no ser solamente comerciales e invasivos		
3	Las marcas necesitan contenido recurrente y a la vanguardia con lo que suceda en el entorno		
4	Las comunidades digitales funcionan por intereses donde puedan generar contactos con personas de su área		
ENTREVISTA A EXPERTO 2			
OBJETIVO: Entender la industria del desarrollo web y los requerimientos básicos para generar una plataforma web.			
NOMBRE	Juan Cifuentes	INSTITUCIÓN	Dejabü Multimedia
CARGO	Gerente	EXPERIENCIA	10 años dentro de la industria como desarrollador web
INFORMACIÓN DE INTERÉS			
1	El desarrollo web es una industria en crecimiento con bajas barreras de entrada		
2	Existen plataformas tales como Wordpress, Wix, etc. Que permiten a los usuarios web crear una página sin tener conocimientos de programación		
3	La generación de una comunidad en una plataforma se plantea en la fase de funcionalidad que es posterior al desarrollo del diseño.		
4	Crear una web con perfiles y datos específicos de cada usuario requiere un amplio espacio en la nube y una interfaz rápida y amigable.		

3.2.2 Grupo focal

El grupo focal fue realizado con siete personas, hombres y mujeres en edades comprendidas entre 18 y 29 años. Estos conversaron durante 30 minutos acerca del proyecto y brindaron sus opiniones y sugerencias al respecto. Las personas que pertenecen al grupo de "usuarios" de la plataforma son personas con interés por la fotografía que desempeñan ya estas labores de manera amateur o profesional. Las personas que pertenecen al grupo de "clientes" de la plataforma, son personas que desempeñan cargos de toma de decisiones en agencias de publicidad de la ciudad de Quito.

OBJETIVO: Conocer las preferencias, intereses y motivadores de compra del segmento seleccionado con respecto a las variables servicio, precio, plaza y promoción como medios de difusión.

SERVICIO

Los participantes opinaron que este tipo de servicio debería contar con una propuesta de valor sumamente alta ya que las barreras de entrada son muy bajas. Se debería implementar políticas para acceder a esta plataforma y que el trabajo sea calificado para entrega a clientes finales ya que los clientes de agencia por lo general recurren a un servicio que ya han probado y confían. El añadir beneficios para los fotógrafos amateurs como cursos dictados por los fotógrafos profesionales, alquiler de equipos para producciones, etc, consideran que puede ser un factor diferenciador muy fuerte. Con esto se incentiva a que estos puedan mejorar su trabajo y captar su interés en pertenecer a la plataforma.

PRECIO

Se debería establecer un precio por el servicio final que satisfaga tanto a los clientes como a los usuarios, basar tarifas estándar de acuerdo al nivel de complejidad de cada producción fotográfica. El pago que se realice a los fotógrafos profesionales para pertenecer a la plataforma también debería ser

estandarizado para que no existan conflictos internos. El contenido educativo que se entregue en la plataforma también debería ser accesible para estudiantes.

PLAZA

La exposición y comunicación del servicio debe ser totalmente digital y posteriormente expandir el servicio a un aplicativo móvil. Sería bueno buscar espacios en escuelas o facultades de fotografía para que el servicio se pueda dar a conocer.

PROMOCIÓN

Todos los participantes están de acuerdo en que se busca comentarios y referencias en redes sociales con respecto a servicios y productos. Por medio del boca a boca se evalúa la compra y así es como se toma la decisión de compra también. Es necesario tener presencia en redes sociales.

3.3 Análisis Cuantitativo

Para la investigación cuantitativa se utilizó el método de encuesta para la cual se realizó el levantamiento de datos con una muestra de 25 para el segmento de “agencias de publicidad” y 50 para el segmento de “fotógrafos”. Se realizaron dos modelos de encuestas para las cuales se plantearon diferentes hipótesis.

OBJETIVO: Entender las necesidades, requerimientos y usos de plataformas web del tipo del servicio propuesto en el mercado potencial, sus características conductuales y evaluar si la propuesta de servicio les parece atractiva y si es aceptada por los mismos con el fin de conocer los canales de distribución más apropiados, el precio con el que se debe lanzar al mercado y los medios de promoción del servicio.

3.3.1. Hipótesis de investigación encuesta 1

Para la encuesta se tomó en cuenta a agencias de publicidad siendo estas el 64% agencias de mediano tamaño y cuyos clientes son en un 52% empresas de mediano tamaño también.

H1.1: Las agencias de publicidad han hecho uso de una plataforma web de fotografía y las características que buscan en ella fácil navegación, que tenga contenido innovador , sea profesional y que los servicios sean confiables.

H1.2: Las agencias no conocen de plataformas de servicios fotográficos que no sean bancos de fotos por lo que no han realizado la contratación de servicios fotográficos en línea.

LA HIPÓTESIS 1.1 SE RECHAZA PARCIALMENTE dado que el 76% de los encuestados conocen de plataformas web de servicios fotográficos que no sean bancos de fotos siendo la más conocida Behance con un 46%. En cuanto a las características que la plataforma debería tener la más importante es que cuente con contenido profesional (36%) en contraste con lo planteado, los usuarios se ven indiferentes a tener un contenido innovador y a su vez el 40% opina que la fácil navegación es la característica menos relevante.

LA HIPÓTESIS 1.2 SE RECHAZA dado que las agencias si han realizado la contratación de servicios fotográficos en línea siendo estas el 48% del total.

H2: Las agencias de publicidad estarían dispuestas a pagar un valor entre \$200 y \$500 por acceder a servicios de fotografía para una producción específica.

LA HIPÓTESIS SE ACEPTA. De acuerdo al modelo de precios VAN WESTENDORP aplicado al tener un óptimo superior al precio promedio el servicio se percibe como de mayor calidad al de la competencia. Según esto el precio que se debe fijar está entre \$200 - \$400.

H3: Las agencias de publicidad consideran apropiado que las plataforma se encuentre disponible en facultades y escuelas de fotografía y se haga uso de sus marcas dentro de las mismas para promover el servicio.

LA HIPÓTESIS SE ACEPTA. El 56% del total de agencias medianas encuestadas las cuales fueron mayoría, están dispuestas a pertenecer a una comunidad web donde van a encontrar servicios fotográficos e innovadores y a su vez estarían interesados en que su marca se presente como aliado estratégico de la plataforma en escuelas de fotografía o facultades de arte de las universidades.

H4: La plataforma debería darse a conocer solamente mediante canales digitales y los medios tradicionales ser herramientas de soporte para la comunicación del servicio.

LA HIPÓTESIS SE ACEPTA. El 44% de los encuestados opina que los canales tradicionales si son herramientas de soporte en la comunicación de un nuevo servicio a pesar de que este sea digital. Adicionalmente el medio mayormente usado por las agencias para dar a conocer sus servicios y por el que acuden a realizar promociones y comunicación son las redes sociales (44%) seguidos de la página web (36%).

3.3.2. Hipótesis de investigación encuesta 2

La encuesta número 2 fue hecha a fotógrafos profesionales (51%) y a fotógrafos amateur (49%) comprendidos en su mayoría entre las edades de 26 – 30 (57,7%) siendo estos el 54% hombres y 46% mujeres.

H1.1: El segmento de fotógrafos no conoce una plataforma donde puedan dar a conocer sus servicios fotográficos y por esta razón se encuentra atraído por pertenecer a una plataforma web donde puedan colgar clases en línea y a su vez adquirir mayor conocimiento siempre y cuando el servicio cuente con la característica principal de calidad y aporte verdaderamente a su formación profesional.

LA HIPÓTESIS SE ACEPTA PARCIALMENTE. El segmento de fotógrafos en un 49% si conoce una plataforma web donde pueda ofertar sus servicios siendo Behance la más reconocida por esta razón dado que ya existe un comportamiento de colgar sus trabajos en línea, los fotógrafos profesionales tienen una aceptación del 87% de generar cursos y subirlos a la plataforma. De acuerdo a lo analizado, la característica principal con la que debería contar el servicio según el 63% de los encuestados es otorgar certificaciones y en último lugar con un 30% de aceptación se encuentra la característica calidad.

H1.2: La rama con mayor interés por parte del segmento fotógrafos y que se debería impartir en la plataforma es fotografía en exteriores y retratos.

LA HIPÓTESIS SE RECHAZA. El 88,5% de los encuestados les interesaría pertenecer a una plataforma donde puedan adquirir conocimiento en la rama de fotografía siendo la fotografía comercial en la que mayor interés tienen (45,4%) y fotografía de paisajes la que menos interés presenta (36,3%)

H2: El segmento de fotógrafos pagaría por recibir formación en línea de la rama de la fotografía un valor de entre \$20 - \$40 y el medio de pago preferido es mediante tarjeta de crédito o débito.

LA HIPÓTESIS SE RECHAZA PARCIALMENTE. Para que el servicio sea percibido de mayor calidad al de la competencia este debería contar con un precio óptimo ubicado entre \$40 y \$60. Adicionalmente el medio preferido de pago por el segmento para el pago de servicios en línea es tarjeta de crédito o débito estando estas en un 96,2%.

H3: Los fotógrafos prefieren en su mayoría que la plataforma se encuentre disponible en sus instituciones de estudio ya que estos han tomado clases aparte relacionadas a la fotografía en otras plataformas.

LA HIPÓTESIS SE ACEPTA. El 65,4% de los fotógrafos tienen interés en que la plataforma se encuentre presente en sus instituciones de estudio, ya sean estas universidades o escuelas especializadas. Adicionalmente, cerca de la mitad de los encuestados, 43%, accedió a plataformas como Creative Live y Udemy para acceder a cursos en línea especializados en fotografía.

H4: La plataforma debería darse a conocer solamente mediante canales digitales ya que este es el medio de preferencia del segmento y debería contar con promociones tipo cursos gratuitos.

LA HIPÓTESIS SE ACEPTA. El 78,8% de los segmentos en promedio prefiere las redes sociales como el medio principal para conocer nuevos servicios e informarse. Muy cercanas se encuentran las páginas web, con una aceptación del 71,2% como el segundo medio preferido por los segmentos encuestados. Se pudo obtener también que existe apertura a las promociones dentro de la plataforma y las que mayor acogida tendrían son la creación de workshop presenciales con un 63,5% y concursos para obtener premios relacionados a la rama de fotografía siendo estos el 42,3% de los encuestados.

3.3.3 Conclusiones

De acuerdo a la investigación de mercados se puede concluir que existe una aceptación del servicio ya que el 48% del total de agencias ha realizado la contratación de servicios fotográficos en línea. La aceptación por parte de fotógrafos profesionales para colgar cursos en línea es del 87% y del total de encuestados el 92,4% ha utilizado plataformas en línea para ofertar sus servicios a nivel nacional o internacional. La plataforma con mayor reconocimiento por ambos segmentos es Behance. Las características mayor valoradas, con las que debería contar la plataforma web, por el segmento de agencias son contenido profesional en un 36% y que sea una plataforma confiable en un 28%. Por otro lado la característica mayor valorada por el segmento de fotógrafos son certificaciones con un 63,4%.

En cuanto al precio obtenido con el modelo Van Westendorp; las agencias pagarían un valor de entre \$200 y \$500 por contratar servicios en línea de fotógrafos nuevos y los fotógrafos pagarían entre \$40 y \$60 por contratar cursos en línea ofertados por fotógrafos expertos del medio.

Las agencias tienen una aceptación del 56% en pertenecer a una comunidad web que las conecte con fotógrafos con ideas innovadoras y que sean nuevos en el mercado y que además se use su marca como aliado estratégico en la presentación de la plataforma a facultades y escuelas de fotografía. Por otro lado el 65,4% de los fotógrafos encuestados también se encuentra dispuesto a que este tipo de servicio ingrese a sus lugares de estudio ya que estos han tomado clases particularmente mayormente en línea en plataformas como Creative Live y Udemy.

El medio preferido para conocer del servicio por ambos segmentos son las redes sociales, seguido de páginas web. Para el segmento de fotógrafos, estos gustarían de promociones que sean workshop presenciales en un 63,5% y concursos internos en la plataforma un 42,3%. Este segmento tiene preferencia por recibir clases en línea de fotografía relacionada a fotografía comercial y fotografía en exteriores o urbana.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El crecimiento promedio de la industria de servicios es del 5,33%. Existe actualmente apoyo del gobierno para la creación de leyes y apertura para que la sociedad utilice herramientas digitales para el crecimiento general de las industrias. Este factor se puede aprovechar ya que solamente el 29% de fotógrafos no aficionados cuenta con una página web personal que le sirve como medio de exposición para su portafolio y a su vez el 60% de fotógrafos profesionales en el país trabaja de manera freelance, es decir; sin relación de dependencia (CENSO, 2014).

Actualmente existen lugares especializados como universidades o asociaciones de fotografía como la Asociación de Fotógrafos del Ecuador que tienen como objetivo reunir a los fotógrafos nacionales para capacitarlos o darles charlas o cursos en su rama de interés (UCOM, 2015). Este factor se puede aprovechar para reunir a las personas que pertenecen a este segmento y brindarles un medio digital que les permita tener mayor exposición. Adicionalmente, dentro de la industria de las TIC's, en la que también se ve inmerso el servicio planteado, se puede destacar un aspecto primordial que favorece a su crecimiento y es la inversión en desarrollo en Tecnologías de Información y Comunicación impulsado por el gobierno, generando oportunidades para empresas enfocados en la tecnología y canales digitales. El 55,6% de la población en Ecuador ha tenido acceso a Internet en los últimos doce meses (INEC, Tecnologías de la información y comunicación, 2016).

Dado que la investigación se realizó a dos segmentos diferentes se pudo determinar que la aceptación por parte de fotógrafos profesionales para colgar cursos en línea es del 87% y del total de encuestados el 92,4% ha utilizado plataformas en línea para ofertar sus servicios. El Internet ha ingresado a gran cantidad de industrias debido a la que facilita el proceso de búsqueda para adquirir productos o servicios. A pesar de que el comercio electrónico es un medio de comercialización de fácil acceso, es decir con barreras de entrada muy bajas; actualmente el segmento desconoce de plataformas web locales donde puedan adquirir el tipo de servicio propuesto en el plan de negocio. Sin embargo; si conocen y hacen uso de plataformas internacionales que no funcionan como bancos de fotos para conseguir servicios similares. La plataforma con mayor reconocimiento por ambos segmentos analizados es Behance. Por otro lado el segmento de fotógrafos si presenta un interés en instruirse en la rama de fotografía en línea, accediendo a plataformas de educación especializada como Creative Live y Udemy.

Mediante la Investigación de mercado se pudo determinar también factores importantes para el desarrollo del plan de negocio como que tanto agencias de

publicidad como fotógrafos estarían abiertos a que la plataforma se encuentre presente en instituciones especializadas en fotografía y en facultades de universidades relacionadas a la fotografía. Adicionalmente se pudo concluir que las redes sociales y plataformas web son un canal de fácil acceso para las agencias de publicidad ya que actualmente los servicios que ofrecen son enfocados hacia el marketing digital y publicidad en línea.

El medio mayormente usado por ambos segmentos son las redes sociales teniendo este una penetración del 61,4% en promedio de ambos segmentos encuestados, seguido de páginas web. El servicio al entrar en canales digitales la exposición hacia el segmento al que se enfocan es mucho mayor y más rápida. La industria del desarrollo web ha promovido el crecimiento de plataformas digitales. Sin embargo; de acuerdo a las entrevistas realizadas a expertos esto implica altos costos de implementación por acceso a nubes de almacenamiento y servidores.

Se pudo determinar también que el segmento con mayor atractivo para el plan de negocio son agencias de publicidad medianas y fotógrafos profesionales. Existen actualmente en la ciudad de Quito 62250 empresas de las cuales el 40,59% se encuentran dentro del sector de servicios y de estas el 5,2% pertenecen al sector de servicio profesionales. Es decir; el mercado potencial con el que se cuenta para el servicio propuesto es cerca de 1314 empresas de manera general ya que dentro de esta contabilización, dado que son servicios profesionales, se encuentran fotógrafos y agencias de publicidad (INEC, Directorio de empresas y establecimientos, 2016). Consecuentemente se puede afirmar que existe una oportunidad de negocio para conectar a los dos segmentos a los que se dirige el servicio: agencias de publicidad y fotógrafos mediante un medio digital que les proporcione educación y otra forma de empleo para fotógrafos profesionales bajo la modalidad freelance.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se plantea para este plan de negocio es una estrategia de enfoque. El objetivo de usarla es poder generar una ventaja competitiva general a la par de optimizar esfuerzos y satisfacer las necesidades del segmento seleccionado que, son reconocidas como necesidades distintivas de acuerdo al giro de negocio de las agencias de publicidad y la necesidad de exposición del segmento de fotógrafos. La plataforma web que buscar ofertar servicios de fotografía y generar una comunidad web a la par, está enfocada en un segmento de mercado conformado por pocas empresas, es decir, relativamente pequeño en relación al total global de empresas en la ciudad.

Adicionalmente los usuarios o generadores de contenido para la plataforma serán fotógrafos, quienes deberán colgar sus portafolios en la web y de acuerdo a su especialidad los clientes (agencias de publicidad) los contrataran para el servicio que soliciten: fotografía publicitaria, creativa o edición fotográfica. La manera en que se genera valor para los fotógrafos es ofreciéndoles formación en línea en el área de su interés mediante cursos dictados por otros fotógrafos de renombre en el mercado. Esto respalda la estrategia seleccionada ya que al manejar esta metodología de funcionamiento existe la posibilidad ofrecer una amplia variedad de servicios ajustados al requerimiento específico de las agencias y de los fotógrafos.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para el cálculo del mercado objetivo se realizó para los dos segmentos involucrados: agencias de publicidad y fotógrafos. En la segmentación de agencias se tomó en cuenta establecimientos en la ciudad de Quito se consideren medianas de tipo A según la clasificación del INEC, de 50 a 100 empleados (INEC, Directorio de empresas y establecimientos, 2016). Para la segmentación de fotógrafos se tomó en cuenta todos aquellos que sean ecuatorianos, se encuentren en edades de 26 a 30 y hayan hecho uso de plataformas web (CENSO, 2014).

Tabla No.4 Mercado objetivo agencias de publicidad

Criterio	Porcentaje	Total
No. Empresas Ecuador	100%	1307776
Pichincha	23,8%	311250
Quito	20%	62250
Medianas empresas	0,91%	567
Servicios publicitarios	5,2%	30

Tabla No.5 Mercado objetivo fotógrafos

Criterio	Porcentaje	Total
No. Fotógrafos Ecuador	100%	3700
26 a 30 años	57,7%	2134
Tiene portafolio online	43,5%	928

5.1.2 Propuesta de valor

El proyecto se encuentra enfocado en ofrecer un servicio en el que se oferten más beneficios por un valor igual al que encontrarán en plataformas de fotografía freelance internacionales. El plan de negocio plantea conectar a dos segmentos: fotógrafos y agencias de publicidad mediante una plataforma web. El objetivo del servicio es generar una sinergia entre estos segmentos de la siguiente manera: fotógrafos amateur o nuevos en el mercado cargan su perfil en la plataforma para que agencias de publicidad puedan ver sus trabajos y de acuerdo a la necesidad de la agencia poder contratar sus servicios. A su vez, fotógrafos expertos del medio cargan cursos en línea en la plataforma por los que son pagados, para que los fotógrafos amateur puedan formarse y poder ofertar mejores servicios. La diferenciación se basa en no ser un banco de fotos sino una plataforma virtual donde se genera una comunidad colaborativa entre fotógrafos expertos, fotógrafos amateur y profesionales y agencias de publicidad.

Declaración del posicionamiento para agencias de publicidad

Para las agencias que creen que el talento está en todos lados, Click es la plataforma digital de servicios independientes de fotografía que conecta a los mejor fotógrafos del mercado contigo para satisfacer las necesidades de tu cliente.

Declaración de posicionamiento para fotógrafos

Para ese segmento pequeño que muestra al mundo, el mundo a través de un lente; Click es la plataforma web donde vas a poder tener un perfil profesional para demostrarle al mercado lo bueno que eres en fotografía y si eres más que bueno, por qué no enseñarlo a los demás mediante nuestra sección de clases en línea, la idea es ser una comunidad que te conecte con agencias de publicidad que necesitan de tu talento.

5.2 Mix de Marketing

5.2.1 Producto – servicio

El servicio funcionará como una red social con una sección educativa donde van a estar colgados cursos de fotografía y al finalizar los mismos recibirán un certificado de completación del mismo. Cada persona que haga uso de la plataforma deberá crear su perfil independientemente de si es una agencia o un fotógrafo. Al crear su perfil y especificando a qué categoría pertenece, empiezan las distinciones de la página web.

Formatos del servicio de acuerdo al usuario:

Agencias de publicidad: Con su registro estas van a poder ingresar a revisar cada uno de los perfiles de los fotógrafos, el ranking en el que se encuentran en la plataforma, sus trabajos, portafolios y si consideran también pueden dar calificaciones a fotógrafos con los que ya hayan trabajado.

Fotógrafo experto: Estos serán proveedores de cursos en línea. Para solicitar su registro como fotógrafo experto y poder realizar la carga de cursos en línea, el fotógrafo deberá enviar su portafolio y un sample de las temáticas que quiere

tratar en el curso, más un video como ejemplo, con esto se evaluará si aplica y se aprobará su registro. De igual manera la plataforma contactará a fotógrafos de este tipo para que formen parte del proyecto y se les realizará un pago del 40% del valor total del curso que hayan cargado cada vez que alguien se suscriba al mismo.

Fotógrafo amateur y profesional: Para estos usuarios con su registro pueden crear su perfil y empezar a cargar sus trabajos realizados, una vez que completen este registro pasarán por un proceso de validación de su portafolio para ser aprobados y poder empezar a cargar todos sus trabajos. Van a contar con la sección educativa en donde van a encontrar cursos de fotografía. De acuerdo a la investigación de mercado para que estos cursos sean considerados atractivos y de calidad para estos usuarios, se deben otorgar certificaciones y deben estar en un rango de precios entre \$40 y \$60.

5.2.1.1. Branding

Para el presente proyecto se desarrolló la marca para el servicio bajo el nombre de CLICK que representa el sonido que emiten las cámaras análogas al tomar una fotografía. Se decidió este nombre ya que independientemente del idioma en el que se lea es comprensible para las personas. Los colores seleccionados fueron negro, y azul claro (turquesa). De acuerdo a la psicología del color el negro representa fuerza y estatus mientras que el color verde turquesa otorga calma y ayuda a ser más creativos ya que representa inspiración para generar nuevas ideas más artísticas (ENTREPRENEUR, 2018). Esto se conecta con el objetivo de la web: que los usuarios puedan proveer a la plataforma contenido creativo.



Figura 1. Logotipo

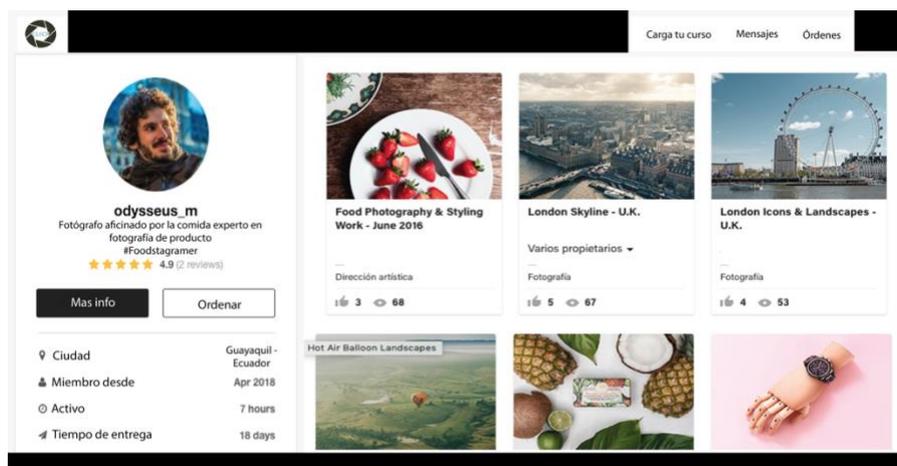


Figura 2. Look and feel perfil

5.2.2 Precio

Para el análisis del precio se realizó el modelo Van Westendorp en donde se pudo definir los límites de precio que se deben aplicar. Para la contratación de servicios fotográficos el valor de mercado aceptado debe estar en el rango de entre \$200 y \$400 mientras que el precio para curso debe estar en un rango de entre \$40 y \$60 ambos representan el valor mínimo y el máximo que deberían tener para que sea aceptado.

La estrategia general de precios a utilizarse para el servicio será la de valor para el cliente ya que esta se basa en las percepciones de valor con las que cuenta el cliente para fijar precios.

5.2.2.1 Estrategia de entrada al mercado

La estrategia de entrada al mercado para ambos segmentos será la misma a pesar de que los servicios que están adquiriendo son diferentes dependiendo si el usuario del servicio es agencias de publicidad o fotógrafos.

La estrategia de entrada al mercado es fijación de precios para penetrar al mercado, en esta se fija un precio bajo para un producto nuevo para buscar atraer nuevos consumidores y empezar a generar posicionamiento en el mercado. Esta estrategia se considera apropiada ya que el mercado es sensible a los precios (GARCÉS, 2018) y porque los precios bajos pueden ayudar a

interrumpir la entrada de nuevos competidores. Adicionalmente se busca usar una fijación promocional de precios que se basa en reducir temporalmente los precios para incentivar las ventas a corto plazo, esto se analizó en la investigación de mercado y se obtuvo aceptación de cursos gratuitos o promociones que incluyan workshops presenciales.

5.2.2.2 Estrategia de precios de ajuste

Para el ajuste de precios se establecerá la siguiente estrategia:

- Fijación de precios de descuento y bonificación la cual consiste en reducir el precio del servicio por temporadas para recompensar a clientes recurrentes, que promuevan el servicio o que realicen compras tempranas. La idea es otorgar bonificaciones a quienes tengan un mayor ranking como fotógrafos y descuentos en servicios para agencias que promuevan el servicio con otras agencias.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Debido a que el servicio se provee de manera totalmente digital el canal de distribución es virtual, es decir un canal directo. Este tipo de canal evita la inversión en espacios físicos lo cual abarata costos.

5.2.3.2 Puntos de venta

Dado que la empresa es un ecommerce el punto de venta será en línea, la plataforma deberá requerir de un desarrollador web para que esta pueda tener todas las características de una red social: creación de perfiles, comentarios, likes y a su vez que contenga un sistema de transacciones en línea: tener un botón de compra y aceptar pagos con tarjeta de crédito o débito. El dominio de la tienda está definido como clickart.com.ec el cual tiene un costo anual de \$40.

Tabla No.6 Costeo plaza página web

COSTEO PLAZA/PÁGINA WEB			
PERÍODO DE ANÁLISIS		AÑO 1	
Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Dominio anual	1	\$ 40	\$ 40
Desarrollo web	1	\$ 3.800	\$ 3.800
Hosting página web	12	\$ 17.50	\$ 210
Total			\$ 4050

5.2.4 Promoción

El plan de negocio planteado aplicará una estrategia de pull en el cual la empresa enfocará todos sus esfuerzos en publicidad y promociones hacia los segmentos seleccionados: agencias y de publicidad y fotógrafos. Para esto se requerirá de un vendedor para que realice visitas a las agencias para promocionar el servicio y que a su vez tenga contacto directo con fotógrafos. Dado que es un servicio en línea el total de los esfuerzos publicitarios se realizarán mediante internet.

5.2.4.1 Publicidad

De acuerdo a la investigación de mercados los medios más apropiados para la difusión y comunicación del servicio son las redes sociales seguidas de la misma página web. Las redes sociales que se usarán serán Facebook, Instagram y LinkedIn para el contacto directo con las agencias de publicidad. Para esto se realizarán campañas pagadas y el posicionamiento SEO. Para esto se contratarán los servicios inhouse de un jefe de marketing y un diseñador. La estrategia de comunicación estará basada en comunicarnos con los segmentos a través de medios digitales. El foco va a ser la adquisición de clientes y usuarios en un inicio atrayendo visitantes al sitio web y obtener posicionamiento de marca en redes sociales. Las tácticas serán comunicarse con la audiencia a través de publicidad interactiva, relaciones públicas en línea, marketing en buscadores, patrocinios, campañas de mailing y marketing directo.

Tabla No.7 Costeo publicidad

COSTEO PUBLICIDAD			
PERÍODO DE ANÁLISIS		AÑO 1	
Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Salario diseñador	12	\$ 400	\$ 4.800
Pauta digital	12	\$ 350	\$ 4.200
Posicionamiento en buscadores	12	\$ 250	\$ 3.000
Mailing	6	\$ 89	\$ 534
Marketing directo	2	\$ 500	\$ 1.000
Total			\$ 13.534

5.2.4.2 Relaciones públicas

Mediante el plan de relaciones públicas se busca una difusión medios digitales y tradicionales mediante boletines de prensa que se emitirán al participar en ferias o eventos fotográficos participando como sponsors de los mismos, eventos como los organizados por la Casa de la Cultura enfocados en fotografía contemporánea, los realizados por el Ministerio de Turismo Quito: colores del verano y los concursos anuales de la Alianza Francesa. A su vez se buscará tener presencia en premiaciones de agencias de publicidad como los premios LUX anuales o los premios EFFIE. Posteriormente se buscará que la plataforma pueda realizar sus propios eventos o concursos, los cuales se difundan mediante relaciones públicas y que puedan involucrar tanto a agencias de publicidad como a fotógrafos. El enfoque de las relaciones públicas aplicadas, para lo que se contará con una persona con el cargo de jefe de marketing para cubrir este y dirigir los puntos anteriores, será conseguir free press.

Tabla No.8 Costeo Plan de Medios

COSTEO PLAN DE MEDIOS				
PERÍODO DE ANÁLISIS		AÑO 1		
Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total	Beneficio Esperado
Participación en eventos Casa de la Cultura	1	\$500	\$500	Incremento de las ventas en un 40% para servicios de fotografía y cursos en línea
Participación en evento Quito Turismo	1	\$800	\$800	Incremento de 100% en las ventas por servicios fotográficos
Presencia evento LUX	1	\$3.000	\$300	Incremento del 25% en ventas de los cursos en línea
Presencia evento EFFIE	1	\$3.000	\$500	Incremento del 25% en ventas de servicios de fotografía
Total			\$2.100	

5.2.5 Personas

Para el presente proyecto las personas son esenciales para el correcto desarrollo del servicio. Dado que uno de los fines es generar una comunidad web, se debe realizar una extenuante selección de los usuarios del servicio para que estos puedan satisfacer a los clientes finales, que resultan ser los clientes de las agencias de publicidad por un lado y por otro los fotógrafos amateur que buscan educación por parte de los fotógrafos profesionales.

5.2.5.1 Clientes internos

Para que la plataforma funcione de manera adecuada se necesita de personas que estén detrás de la misma. Para esto se contratarán a seis personas las cuales son: gerente general, desarrollador web, diseñador gráfico, fotógrafo, jefe de marketing y un vendedor. Estas personas son la base para el correcto funcionamiento y difusión de la plataforma, por lo que contarán con beneficios

tales como contar con jornadas de trabajo home office, alimentación cuando se encuentren en oficina y movilización de en caso de requerir en días laborales que se necesiten horas extra. Esto asegura el ambiente laboral y que las personas internas se vuelvan voceros del servicio en sus medios de desenvolvimiento.

5.2.5.2 Clientes externos

Como se mencionó anteriormente los clientes externos son los usuarios finales del servicio, a estos se reforzará el servicio mediante atención posventa en donde se los mantenga informados sobre nuevas ofertas, lanzamientos, garantías del servicio para conseguir fidelizarlos a la marca, que sientan que la plataforma es confiable y está siempre a su disposición. Todo esto deberá estar especificado en las bases y condiciones del servicio.

5.2.6 Procesos

Para los procedimientos operativos de la plataforma se deberán definir de acuerdo al segmento que haga uso de la misma. Generalmente cualquier usuario de la plataforma debe llenar un registro, seleccionar a qué categoría pertenece: agencia, fotógrafo profesional o fotógrafo amateur y posteriormente crear un perfil. El mapa de procesos se revisará más adelante.

5.2.7 Evidencia física

Dado que es una plataforma web la evidencia física que existe es la misma página web, esta será en estilo minimalista, de fácil accesibilidad y búsqueda, amigable con el usuario y que cuente con una versión responsive para que pueda ser vista desde dispositivos móviles.



Figura 3. Home Click

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión, objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Somos una plataforma digital creada en la ciudad de Quito que conecta a agencias de publicidad con fotógrafos del medio para formar una comunidad colaborativa de trabajo y proporcionar a las agencias de la ciudad que buscan servicios fotográficos el trabajo innovador de nuevos fotógrafos quienes han sido instruidos por expertos. Ofrecemos este servicio basados en alta calidad garantizada, profesionalismo y sobretodo innovación y creatividad, estos valores aseguran el bienestar de nuestro equipo de trabajo y un plan rentable para nuestros grupos de interés.”

6.1.2 Visión

“Nuestra visión es ser la primera plataforma digital ecuatoriana para contratación de servicios creativos freelance.”

6.1.3 Objetivos

Objetivos a corto y mediano plazo

- Llegar a tener una comunidad de 2000 usuarios activos en la plataforma dentro de 2 años captados a través de esfuerzos de marketing digital.
- Realizar un concurso anual en los dos primeros años de la plataforma en los que se cuente con jurado internacional que sean fotógrafos expertos para fidelizar a los usuarios de la plataforma y captar nuevos usuarios.
- Expandir el organigrama para poder contar con dos fotógrafos profesionales de planta que sean quienes hagan la aprobación de perfiles para la plataforma.

Objetivos a largo plazo

- Expandir las operaciones en las ciudades de Guayaquil y Cuenca para el sexto año de funcionamiento y brindar servicios fotográficos a agencias de publicidad de dichas ciudades.
- Ampliar la oferta de la plataforma para el séptimo año, brindando servicios adicionales como diseño gráfico o producciones de video para captar un mayor número usuarios.
- Llegar a ser reconocida por el mercado de agencias de publicidad como la plataforma número 1 en las tres principales ciudades del Ecuador para contratación de servicios freelance de tipo creativo dentro de ocho años.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de valor

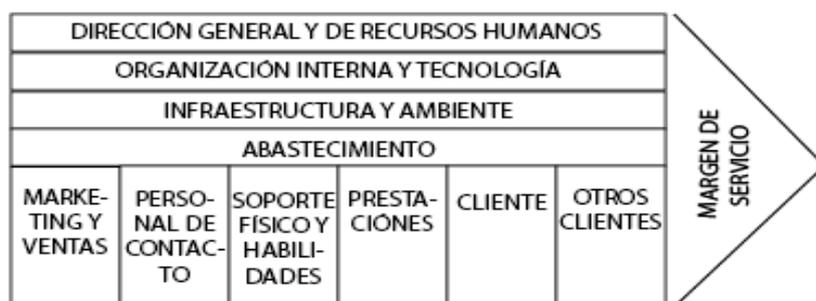


Figura 4. Cadena de valor de servicio

Actividades primarias

Marketing y ventas:

Dado que el plan propuesto es un servicio este tiene lugar una vez que el cliente lo contrata, es por esta razón que se debe lograr ventaja competitiva en el eslabón de marketing y ventas para que la prestación del servicio se concrete (ALONSO, 2008).

Las actividades de marketing estarán enfocadas en generar posicionamiento en redes sociales además dentro del proceso operativo de ventas se encuentra recopilar los perfiles, revisar si el contenido que proponen insertar es el adecuado ya sea para fotógrafos expertos o profesionales y amateur; aceptar o negar el acceso y finalmente cuando se realice la contratación de servicios fotográficos o se realice la compra de un curso atender los requerimientos en línea.

Personal de contacto:

El personal de contacto es el generador directo de la percepción que se logra a través de la oferta de la empresa, en este caso esta persona es el vendedor el cual estará capacitado en todo el desarrollo de la web para poder ofrecer un acercamiento real hacia el servicio.

Soporte físico y habilidades:

Se realizará un proceso de selección verificado por un fotógrafo profesional el cual validará uno a uno los perfiles que solicitan formar parte de la plataforma para verificar que estos cuentan con la capacidad de satisfacer las necesidades de las agencias de publicidad en caso de ser seleccionados para producciones y a su vez que los fotógrafos expertos que carguen cursos generen contenido llamativo para el segmento y que pueda ser calificado para otorgar una certificación.

Prestación:

La prestación debe ajustarse manteniéndola siempre atenta a la evolución de los deseos y necesidades del público que se pretende atender. La diferenciación del servicio para el plan propuesto se basa en acortar la búsqueda de las agencias de publicidad en servicios de fotografía mediante una plataforma web. Eventualmente se pretende extender la oferta a otras actividades como diseño gráfico o producciones de video, transformando a la plataforma en una web de servicios creativos freelance.

Clientes:

Los clientes condicionan a la calidad del servicio que se presta, es decir cada cliente tiene la posibilidad de contribuir o no la calidad que el mismo termina percibiendo. Es por esta razón que esta variable debe estar respaldada por el personal de contacto. El vendedor será la persona encargada de educar a los clientes directos en el funcionamiento de la plataforma para que estos desarrollen las habilidades necesarias para el manejo de la plataforma.

Otros clientes:

El modelo de prestación de servicios propuesto implica que varios tipos de clientes convivan en el mismo momento o lugar o para el caso, puedan realizar diferentes acciones dentro de la plataforma a la par. Es por esto que la plataforma debe estar respaldada por un desarrollo tecnológico que permita segmentar el comportamiento de cada uno de estos para que reciban la información que más se adapte a sus necesidades.

Actividades de apoyo

Infraestructura y ambiente:

Dado que el giro de negocio es en línea, la infraestructura física sólo será una oficina ubicada en la ciudad de Quito, en donde se ejecutarán y controlarán todos los procesos y actividades para el correcto funcionamiento de la plataforma.

Dirección general y de recursos humanos:

Esta gestión estará basada en buscar y contratar al personal capacitado para hacer que la plataforma funcione de manera correcta 24/7. Todas las personas contratadas recibirán un salario justo y las remuneraciones exigidas por ley.

Organización interna y de tecnología:

El desarrollo tecnológico estará implementado mediante cookies en la plataforma las cuales grabarán el comportamiento del consumidor en la plataforma para que con la implementación de un recomendador cada usuario vea en su página de inicio el contenido destacado más acorde a sus búsquedas y a su vez reciba mailing conductuales con el contenido que específicamente estaba buscando.

Abastecimiento:

Las adquisiciones no aplican para el proyecto planteado, más allá de la compra de equipos como computadores con altas capacidad de memoria y de preferencia de marca Apple por el contenido gráfico que van a tener que manejar, para cada uno de los colaboradores de la empresa.

6.2.3 Flujograma de procesos

Para el planteamiento de los procesos se debe considerar que para el presente proyecto existen diferentes procesos tanto para agencias de publicidad, fotógrafos expertos y fotógrafos profesionales y amateur.

La figura 5 describe el proceso general para que un usuario ya sea agencia o fotógrafo, solicite acceso a la plataforma y pueda ser aceptado.

Para este proceso, en el caso de fotógrafos expertos, estos deben enviar un video ejemplo de cómo sería una de sus clases más una malla de la temática que tendrá el curso. El video debe estar en formato MP4 en panorámico 16:9 y debe tener una resolución de 1280x720.

Para el caso de los fotógrafos profesionales y amateur que desean cargar sus portafolios, estos deben estar en formato pdf.

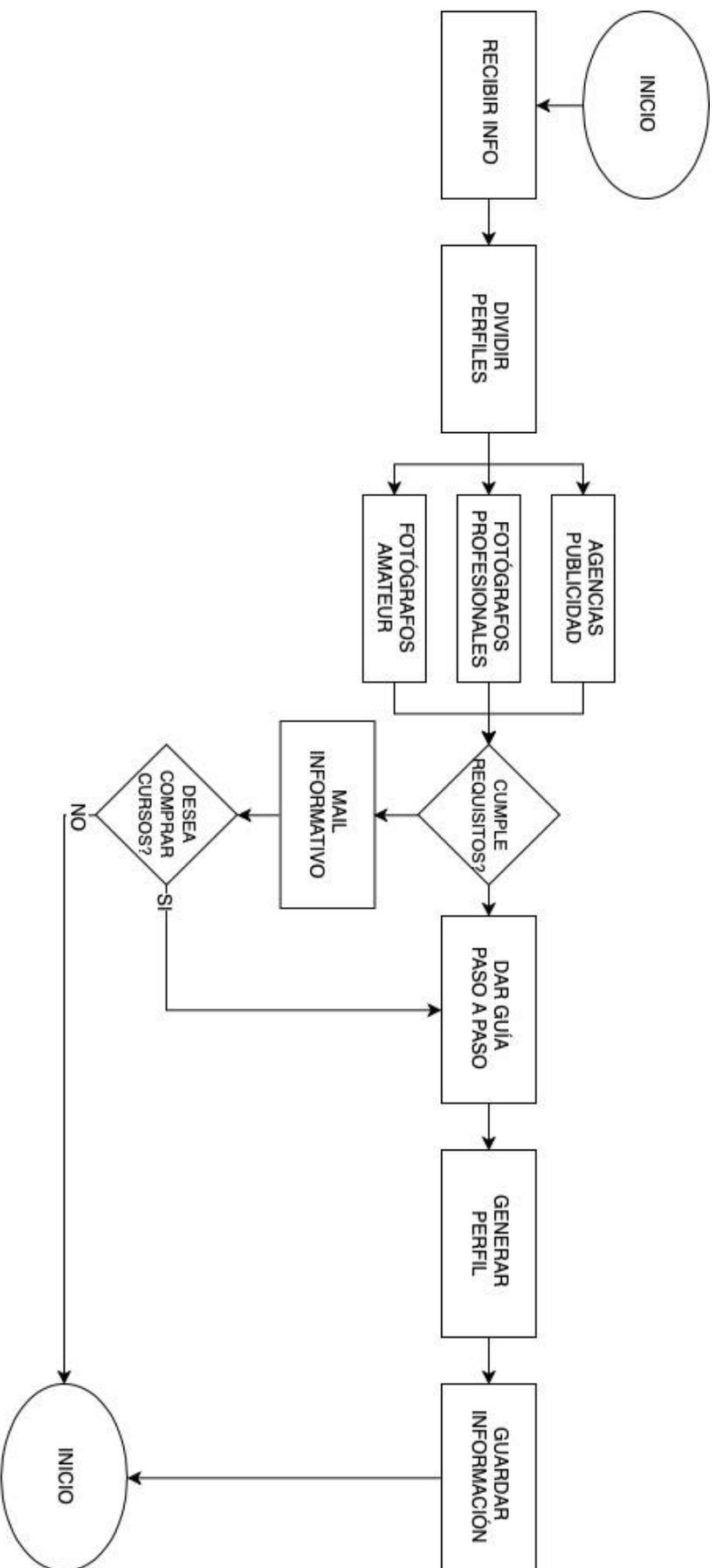


Figura 5. Proceso general web

La figura 6 describe el proceso que deben seguir las agencias de publicidad para contratar servicios de fotografía en la web y realizar el pago a través de la misma.

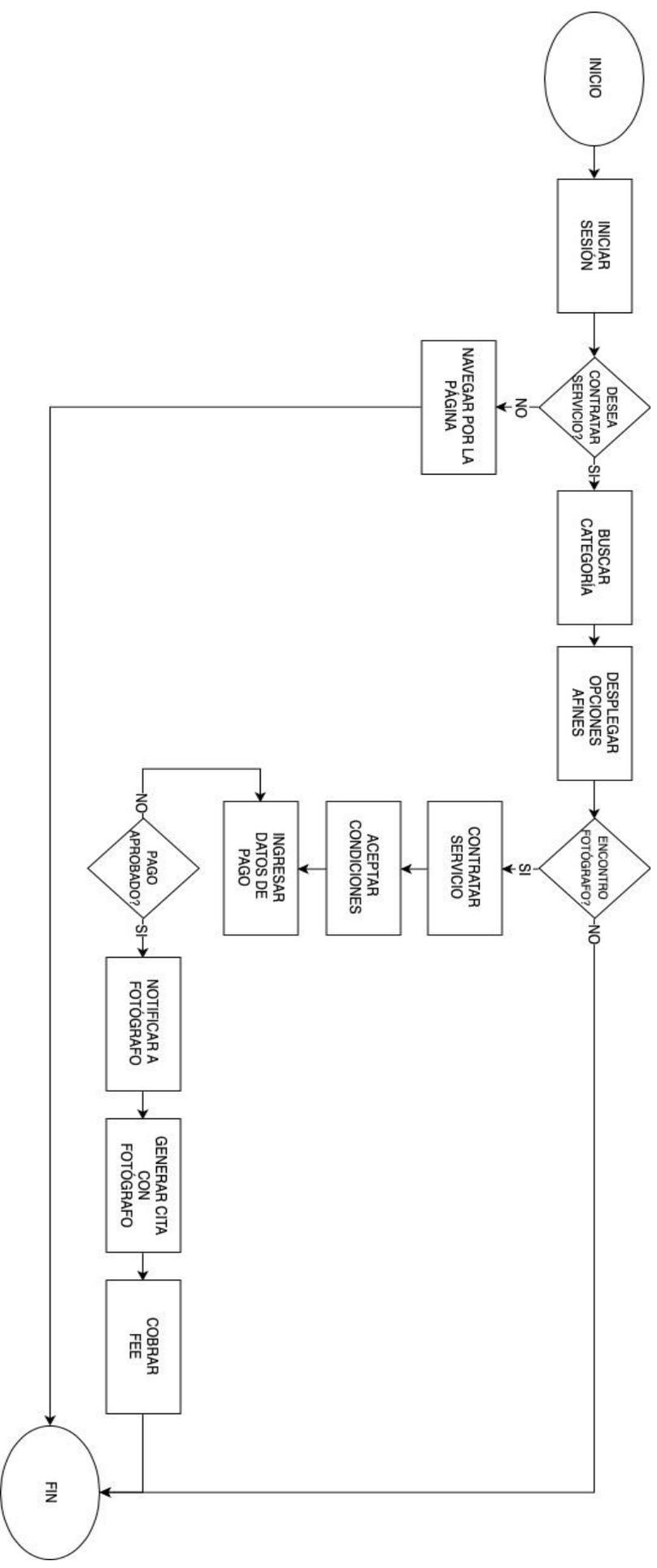


Figura 6. Proceso en la web de agencias de publicidad para contratación de servicios

La figura 7 presenta el proceso que debe seguir un fotógrafo experto interesado en cargar cursos en línea una vez que este ya ha sido admitido en la plataforma, es decir aprobó el proceso de la figura número 4.

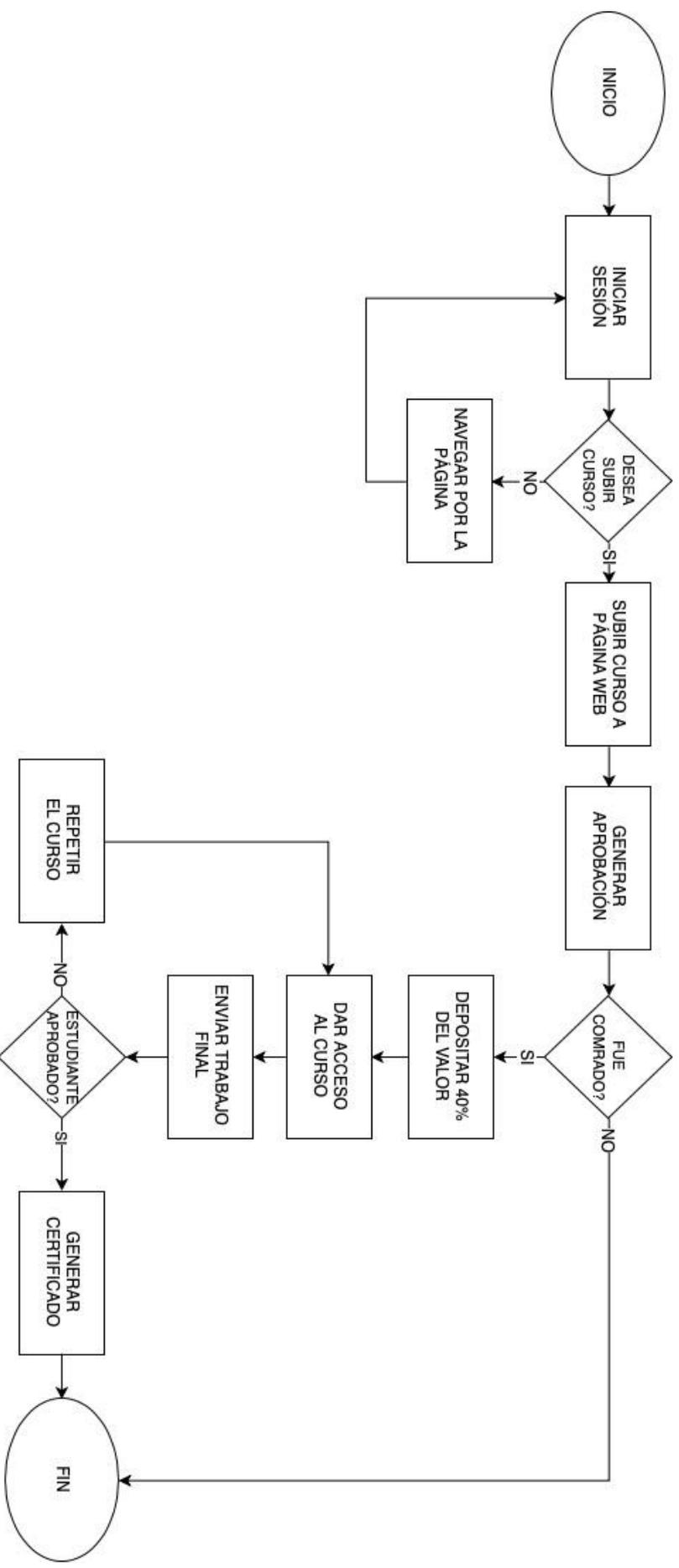


Figura 7. Proceso en la web de fotógrafo experto para carga de cursos en línea

La figura 8 presenta el proceso que deberían seguir los fotógrafos profesionales y amateur, usuarios de la web una vez que han sido admitidos en la misma y han cargado su portafolio, en este proceso se puede observar cuál sería el flujo que deben seguir de ser contratados y el proceso que seguirán si es que quisieran comprar uno de los cursos cargados en la plataforma.

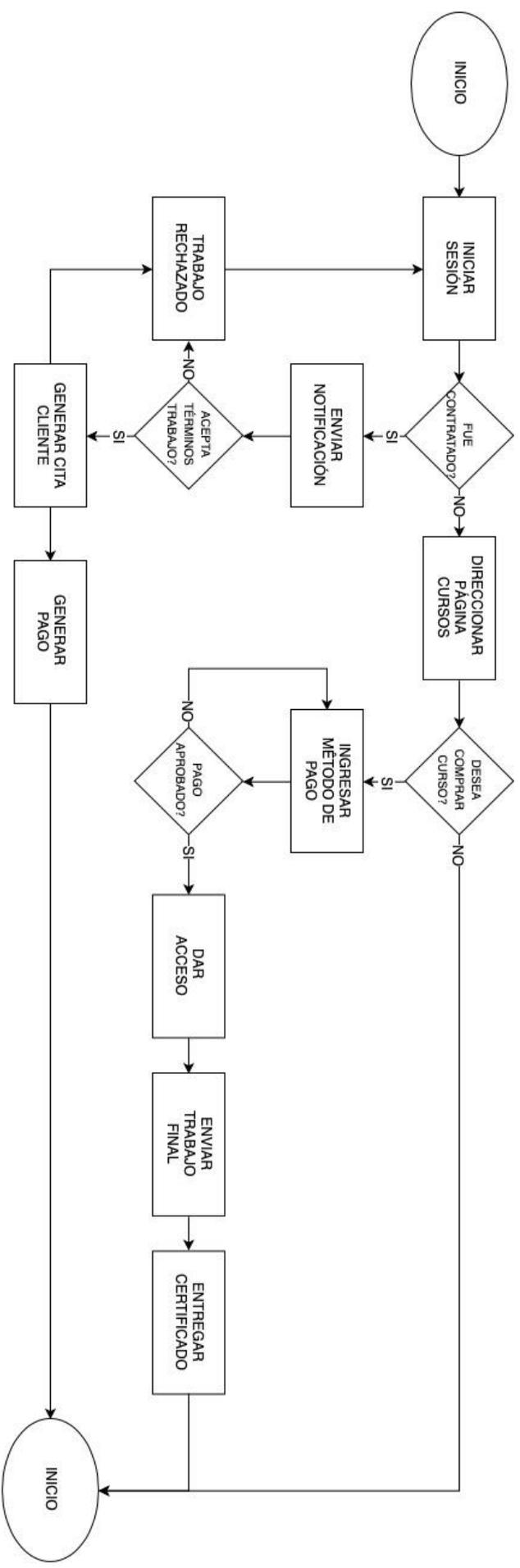


Figura 8. Proceso en la web de fotógrafo profesional y amateur

6.3 Estructura organizacional

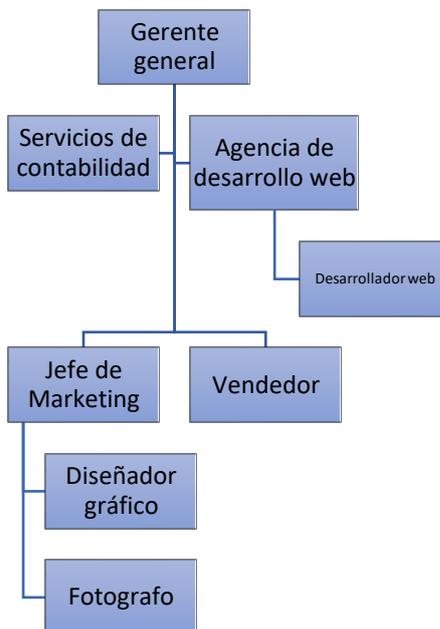


Figura 9. Organigrama

La cabeza de la estructura organizacional estará dada por un gerente general el cuál se encargará de todos los procesos administrativos de la empresa, más el manejo de los recursos internos y externos. De igual manera se encargará de la consecución de los objetivos y la administración adecuada del personal. Este contará con servicios contables externos.

El Jefe de Marketing se asignará desde el inicio de funcionamiento este se encargará de la gestión de comunicación y el cumplimiento de los objetivos de marketing asignados a corto y largo plazo, llevará a cabo el posicionamiento de la marca y la presencia de la misma en ferias y eventos relevantes. A su vez será el encargado de la difusión en redes de la marca, generará campañas efectivas en redes sociales.

Un desarrollador web es importante para dar inicio al proyecto ya que será el encargado de darle forma a la plataforma, su programación y requerimientos para un correcto funcionamiento; así mismo como la programación de la atención en línea para el servicio posventa. En conjunto con el diseñador gráfico se

encargarán del aspecto visual de la web y que esta sea de amigable con el usuario. La función del desarrollador web es darle respaldo a la agencia que se encargará de toda la página web y la tendrá almacenada en sus servidores.

Es necesario contar con un fotógrafo de planta ya que este será el filtro para aprobación o negación de los perfiles, él revisará cada una de las solicitudes y verá si son adecuados para generar valor a la plataforma.

Finalmente, el vendedor será la cara de la plataforma; este tendrá contacto con agencias de publicidad y fotógrafos para ofrecerles el servicio y comunicar directamente con lo que cuenta la plataforma.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se realizó una proyección de ventas basada en la demanda global de producciones que realizan las agencias de publicidad que son 4 mensuales, es decir; por agencia de publicidad se realizan 48 al año. El mercado objetivo consta de 30 agencias de publicidad, lo que significa que existe una demanda global de 1440 producciones anuales. Se espera alcanzar un nivel de 46 producciones fotográficas a finales del año 5 ya que en un inicio hasta que la página web no sea conocida no existirá demanda del servicio.

De acuerdo al modelo Van Westendorp el precio por el que pagarían está entre \$200 y \$500. Por otra parte para la contratación de cursos las ventas esperadas son de 16 cursos por mes a un precio de \$50 cada curso fijado en el modelo de precios.

Tabla No.8 Demanda y estimación de ventas

DEMANDA Y ESTIMACIÓN DE VENTAS AGENCIAS					
DEMANDA Y ESTIMACIÓN DE VENTAS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DEL MERCADO	UNIDADES EN DÓLARES	PORCENTAJE DE MERCADO
DEMANDA GLOBAL	120	1440	\$ 500,00	\$ 720.000,00	100%
ENTREVISTAS AGENCIAS	4	48	\$ 500,00	\$ 90.000,00	12,50%
VENTAS ESPERADAS	46	552	\$ 400,00	\$ 220.800,00	30,67%

DEMANDA Y ESTIMACIÓN DE VENTAS FOTOGRAFOS					
DEMANDA Y ESTIMACIÓN DE VENTAS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DEL MERCADO	UNIDADES EN DÓLARES	PORCENTAJE DE MERCADO
DEMANDA GLOBAL	77	928	\$ 50,00	\$ 46.400,00	100%
VENTAS ESPERADAS	35	420	\$ 50,00	\$ 21.000,00	45,26%

Se prevee tener un crecimiento en ventas del 2% de manera constante con picos de crecimiento en meses en los que se realicen esfuerzos en marketing donde se espera que las ventas crezcan entre el 30% y 50%. El incremento en los precios estará dado por la inflación de manera anual.

Tabla No.9 Ingreso anual por ventas proyectadas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS FOTOGRAFÍA					
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS (RED)	61	164	277	394	500
TOTAL INGRESOS DE VENTAS SERVICIOS FOTOGRAFÍA	\$ 24.400,00	\$ 67.221,41	\$ 116.344,90	\$ 169.577,26	\$ 220.518,58
CURSOS EN LÍNEA					
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS	43	124	207	294	375
TOTAL INGRESOS DE VENTAS CURSOS EN LÍNEA	\$ 2.150,00	\$ 6.353,24	\$ 10.867,96	\$ 15.817,17	\$ 20.673,62
TOTAL CANTIDAD VENDIDA	104	288	484	688	875
TOTAL INGRESO DE VENTAS	\$ 26.550,00	\$ 73.574,66	\$ 127.212,86	\$ 185.394,43	\$ 241.192,20

7.1.2 Costos

Para el cálculo de los costos se tomó a consideración el pago a cada fotógrafo el cual será del 85% del valor de la producción cada vez que este sea contratado es decir \$300 y del 40% cada vez que alguien compre uno de los cursos en línea es decir, \$20 por curso.

Tabla No.10 Costos anuales por ventas proyectadas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA	\$ 18.300,00	\$ 50.416,06	\$ 87.258,68	\$ 127.182,94	\$ 165.388,94
CURSOS EN LÍNEA	\$ 860,00	\$ 2.541,30	\$ 4.347,18	\$ 6.326,87	\$ 8.269,45
TOTAL COSTOS	\$ 19.160,00	\$ 52.957,36	\$ 91.605,86	\$ 133.509,81	\$ 173.658,38

7.1.2 Gastos

Para proyectar los gastos se clasificó como gastos operacionales a servicios de outsourcing como contabilidad, y otros como suministros de oficina, servicios

básicos, gasto de arriendo, gastos de constitución y los servicios de facturación electrónica. Para el proyecto no existen costos indirectos.

Tabla No.11 Gastos operacionales

DATOS					CLASIFICACIÓN
CONTADOR	\$ 180,00	MENSUALES	OUTSOURCING		OPERACIONAL
SUMINISTROS	\$ 10,00	MENSUALES			OPERACIONAL
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 50,00	MENSUALES			OPERACIONAL
GASTO ARRIENDO	\$ 500,00	MENSUALES			OPERACIONAL
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 500,00	UN SOLO PAGO			OPERACIONAL
SOFTWARE (QUINDE FEE)	\$ 560,00	PAGO ANUAL			OPERACIONAL

Para el primer año los gastos son mayores debido a que existen gastos de constitución, esfuerzos en marketing y el desarrollo de la web.

Tabla No.12 Gastos generales anuales

GASTOS GENERALES ANUALES						
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ -	\$ 26.550,00	\$ 73.574,66	\$ 127.212,86	\$ 185.394,43	\$ 241.192,20
TOTAL CANTIDAD DE VENTAS	0	104	288	484	688	875
CONTADOR	\$ -	\$ 2.160,00	\$ 2.213,39	\$ 2.268,10	\$ 2.324,16	\$ 2.381,60
GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA	\$ -	\$ 120,00	\$ 122,97	\$ 126,01	\$ 129,12	\$ 132,31
SERVICIOS BASICOS	\$ -	\$ 600,00	\$ 614,83	\$ 630,03	\$ 645,60	\$ 661,56
GASTO ARRIENDO	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.148,30	\$ 6.000,00	\$ 6.148,30	\$ 6.300,27
MARKETING Y PUBLICIDAD	\$ -	\$ 16.044,00	\$ 10.244,00	\$ 10.244,00	\$ 10.244,00	\$ 10.244,00
DESARROLLO DE MARCA	\$ -	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PÁGINA WEB	\$ -	\$ 3.800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HOSTING PÁGINA WEB	\$ -	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00
PAUTA DIGITAL	\$ -	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
POSICIONAMIENTO BUSCADORES	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
MAILING	\$ -	\$ 534,00	\$ 534,00	\$ 534,00	\$ 534,00	\$ 534,00
MARKETING DIRECTO	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
EVENTOS CASA DE LA CULTURA	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
EVENTO QUITO TURISMO	\$ -	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
LUX	\$ -	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
EFFIE	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
SOFTWARE (QUINDE FEE)	\$ -	\$ 560,00	\$ 573,84	\$ 588,02	\$ 602,56	\$ 617,45
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ -	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS TOTALES	\$ -	\$ 25.984,00	\$ 19.917,33	\$ 19.856,15	\$ 20.093,73	\$ 20.337,19
GASTOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 25.984,00	\$ 19.917,33	\$ 19.856,15	\$ 20.093,73	\$ 20.337,19

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Dentro de la inversión inicial se considera equipo tecnológico como computadores, router de internet, teléfonos e impresoras los cuales serán los activos principales de la empresa y las herramientas de trabajo de cada uno de los colaboradores, adicionalmente se consideran muebles y enseres básicos. En el tercer año se realizará reinversión en los equipos de tipo tecnológico.

Tabla No.13 Inversión inicial en activos no corrientes

TOTALES ACTIVOS NO CORRIENTES	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 5.380,00	\$ 64.560,00	\$ 64.560,00	\$ 64.560,00	\$ 129.120,00	\$ 129.120,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
GASTO DE DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 1.943,89	\$ 2.093,33
DEPRECIACIÓN MENSUAL TOTAL	\$ -	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 1.943,89	\$ 2.093,33
DEPRECIACION ACUMULADA TOTAL	\$ -	\$ 13.606,67	\$ 38.726,67	\$ 63.846,67	\$ 87.173,33	\$ 112.293,33

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo se estableció para cubrir la inversión inicial en propiedad planta y equipo, inversiones intangibles y gastos efectivos durante los tres primeros meses de operación hasta poder generar ingresos propios de la empresa. El total de la inversión inicial es de \$28.000 y se plantea realizar inyecciones de capital anuales de \$20.000 ya que los costos operacionales son altos en relación a los ingresos.

7.2.3 Estructura de capital

Para la inversión inicial se estableció que el 50% sería capital propio y el 50% mediante deuda a largo plazo con una tasa referencial establecida por el Banco Central para pequeñas y medianas empresas del 10,81%. Los pagos mensuales son fijos y por el plazo de cinco años con un valor de \$303,07.

Tabla No.13 Estructura de capital

INVERSIONES PROPIEDAD PLANTA Y EQ	\$ 6.880,00
INVERSIONES INTANGIBLES	\$ 6.300,00
INVENTARIOS	\$ -
GASTOS EFECTIVOS	\$ 14.820,00
VARIOS	\$ -
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 28.000,00

PROPIO	50,00%	\$ 14.000,00
DEUDA L/P	50,00%	\$ 14.000,00

MONTO	\$ 14.000,00			
TASA DE INTERES	10,81%	ANUAL	0,90%	MENSUAL
PLAZO	5	AÑOS	60	MESES
PAGOS MENSUALES FIJOS				

CUOTA	\$ 303,07
--------------	------------------

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

En el estado de resultados anual se obtiene que el proyecto tiene pérdida durante los primeros cuatro años. Esta pérdida se debe a que los gastos en marketing y publicidad son elevados en relación al margen de utilidad que se tiene por operación tanto en los servicios de fotografía como en los cursos en línea.

Tabla No.13 Estado de resultados anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 26.550,00	\$ 73.574,66	\$ 127.212,86	\$ 185.394,43	\$ 241.192,20
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS	\$ 25.281,20	\$ 59.478,56	\$ 98.127,06	\$ 140.031,01	\$ 180.179,58
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.268,80	\$ 14.096,10	\$ 29.085,80	\$ 45.363,42	\$ 61.012,62
GASTOS SUELDOS	\$ 31.653,80	\$ 33.753,80	\$ 27.232,60	\$ 27.232,60	\$ 27.232,60
GASTOS GENERALES	\$ 25.984,00	\$ 19.917,33	\$ 19.856,15	\$ 20.093,73	\$ 20.337,19
GASTOS DE DEPRECIACION	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 1.943,89	\$ 2.093,33
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ (58.462,33)	\$ (41.668,36)	\$ (20.096,29)	\$ (3.906,81)	\$ 11.349,50
GASTOS DE INTERESES	\$ 1.404,97	\$ 1.151,38	\$ 868,99	\$ 554,51	\$ 204,29
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ (59.867,30)	\$ (42.819,74)	\$ (20.965,27)	\$ (4.461,31)	\$ 11.145,20
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.671,78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (59.867,30)	\$ (42.819,74)	\$ (20.965,27)	\$ (4.461,31)	\$ 9.473,42
25% IMPUESTOS A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.368,36
UTILIDAD NETA	\$ (59.867,30)	\$ (42.819,74)	\$ (20.965,27)	\$ (4.461,31)	\$ 9.473,42
MARGEN BRUTO	4,78%	19,16%	22,86%	24,47%	25,30%
MARGEN OPERACIONAL	-220,20%	-56,63%	-15,80%	-2,11%	4,71%
MARGEN NETO	-225,49%	-58,20%	-16,48%	-2,41%	3,93%

7.3.1 Estado de situación financiera

En este estado se puede observar que el flujo de efectivo es negativo lo cual perjudica al incremento en activos no corrientes por reinversión a partir del tercer año. Dentro de los pasivos se empieza a pagar impuestos a partir del quinto año ya que es donde se empiezan a percibir utilidades y dentro de las deudas a largo plazo solamente consta la deuda de la inversión inicial.

Tabla No.14 Estado de situación

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$ 28.000,00	\$ (31.885,83)	\$ (55.850,82)	\$ (57.824,09)	\$ (43.904,12)	\$ (15.864,58)
CORRIENTES	\$ 21.120,00	\$ (36.672,50)	\$ (58.544,15)	\$ (58.424,09)	\$ (47.940,23)	\$ (17.807,36)
EFFECTIVO	\$ 21.120,00	\$ (36.672,50)	\$ (58.544,15)	\$ (58.424,09)	\$ (47.940,23)	\$ (17.807,36)
INVENTARIOS MATERIA PRIMA IND.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NO CORRIENTES	\$ 6.880,00	\$ 4.786,67	\$ 2.693,33	\$ 600,00	\$ 4.036,11	\$ 1.942,78
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 12.260,00	\$ 12.260,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ (2.093,33)	\$ (4.186,67)	\$ (6.280,00)	\$ (8.223,89)	\$ (10.317,22)
PASIVOS	\$ 14.000,00	\$ 13.981,47	\$ 12.836,23	\$ 11.828,23	\$ 10.209,51	\$ 8.775,63
CORRIENTES	\$ -	\$ 2.213,33	\$ 3.553,53	\$ 5.313,37	\$ 6.776,97	\$ 8.775,63
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ -	\$ 1.570,00	\$ 2.910,20	\$ 4.798,70	\$ 6.262,31	\$ 7.993,80
SUELDOS POR PAGAR	\$ -	\$ 643,33	\$ 643,33	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 267,16
NO CORRIENTES	\$ 14.000,00	\$ 11.768,14	\$ 9.282,70	\$ 6.514,86	\$ 3.432,54	\$ -
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 14.000,00	\$ 11.768,14	\$ 9.282,70	\$ 6.514,86	\$ 3.432,54	\$ -
PATRIMONIO	\$ 14.000,00	\$ (45.867,30)	\$ (68.687,05)	\$ (69.652,32)	\$ (54.113,63)	\$ (24.640,21)
CAPITAL	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 34.000,00	\$ 54.000,00	\$ 74.000,00	\$ 94.000,00
UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ (59.867,30)	\$ (102.687,05)	\$ (123.652,32)	\$ (128.113,63)	\$ (118.640,21)
COMPROBACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (0,00)

7.3.2 Estado flujo de efectivo y flujo de caja

Los flujos de efectivo que percibe el proyecto son negativos a pesar de las inyecciones de capital estos no son suficientes para cubrir las actividades operacionales, esto se debe a como se mencionó antes al bajo margen de utilidad.

Por otro lado el flujo de caja presenta que la utilidad neta que tiene el proyecto se ve reflejada en positivo para el quinto año y esta es muy baja en relación a los gastos.

Tabla No.15 Flujo de efectivo

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES	\$ -	\$ (55.560,64)	\$ (39.386,22)	\$ (17.112,10)	\$ (1.053,82)	\$ 13.565,41
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ (59.867,30)	\$ (42.819,74)	\$ (20.965,27)	\$ (4.461,31)	\$ 9.473,42
DEPRECIACIONES	\$ -	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 1.943,89	\$ 2.093,33
(+) DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 1.943,89	\$ 2.093,33
(- Δ) INVENTARIO MPI	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+ Δ) CXP PROVEEDORES	\$ -	\$ 1.570,00	\$ 1.340,20	\$ 1.888,51	\$ 1.463,61	\$ 1.731,49
(+ Δ) SUELDOS POR PAGAR	\$ -	\$ 643,33	\$ -	\$ (128,67)	\$ 0,00	\$ 0,00
(+ Δ) IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 267,16
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ (6.880,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (5.380,00)	\$ -
(-) ADQUISICIÓN PPE E INTANGIBLES	\$ (6.880,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (5.380,00)	\$ -
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 28.000,00	\$ (2.231,86)	\$ 17.514,56	\$ 17.232,16	\$ 16.917,68	\$ 16.567,46
(+Δ) DEUDA LARGO PLAZO	\$ 14.000,00	\$ (2.231,86)	\$ (2.485,44)	\$ (2.767,84)	\$ (3.082,32)	\$ (3.432,54)
(- Δ) PAGO DE DIVIDENDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+Δ) CAPITAL	\$ 14.000,00	\$ -	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 21.120,00	\$ (57.792,50)	\$ (21.871,66)	\$ 120,06	\$ 10.483,86	\$ 30.132,88
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ (100.685,72)	\$ (450.931,36)	\$ (600.801,95)	\$ (563.601,03)	\$ (299.927,81)
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 21.120,00	\$ (158.478,22)	\$ (472.803,02)	\$ (600.681,89)	\$ (553.117,17)	\$ (269.794,73)

Tabla No.14 Flujo de caja

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ -	\$ 26.550,00	\$ 73.574,66	\$ 127.212,86	\$ 185.394,43	\$ 241.192,20
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS	\$ -	\$ 25.281,20	\$ 59.478,56	\$ 98.127,06	\$ 140.031,01	\$ 180.179,58
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 1.268,80	\$ 14.096,10	\$ 29.085,80	\$ 45.363,42	\$ 61.012,62
GASTOS SUELDOS	\$ -	\$ 31.653,80	\$ 33.753,80	\$ 27.232,60	\$ 27.232,60	\$ 27.232,60
GASTOS GENERALES	\$ -	\$ 25.984,00	\$ 19.917,33	\$ 19.856,15	\$ 20.093,73	\$ 20.337,19
GASTOS DE DEPRECIACION	\$ -	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 1.943,89	\$ 2.093,33
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ -	\$ (58.462,33)	\$ (41.668,36)	\$ (20.096,29)	\$ (3.906,81)	\$ 11.349,50
GASTOS DE INTERESES	\$ -	\$ 1.404,97	\$ 1.151,38	\$ 868,99	\$ 554,51	\$ 204,29
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ -	\$ (59.867,30)	\$ (42.819,74)	\$ (20.965,27)	\$ (4.461,31)	\$ 11.145,20
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.671,78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ (59.867,30)	\$ (42.819,74)	\$ (20.965,27)	\$ (4.461,31)	\$ 9.473,42
22% IMPUESTOS A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ (59.867,30)	\$ (42.819,74)	\$ (20.965,27)	\$ (4.461,31)	\$ 9.473,42
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION						
	\$ -	\$ (58.462,33)	\$ (41.668,36)	\$ (20.096,29)	\$ (3.906,81)	\$ 11.349,50
(+) GASTOS DEPRECIACION	\$ -	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33	\$ 1.943,89	\$ 2.093,33
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.671,78
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) 1. FLUJO DE EFECIVO OPERATIVO NETO (FEO)	\$ -	\$ (56.878,30)	\$ (39.992,40)	\$ (18.317,96)	\$ (2.163,93)	\$ 11.696,99

7.4 Proyección de flujo de caja, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista y flujo de caja del proyecto

Este flujo de caja se calculó en base al préstamo a largo plazo para la inversión inicial de \$14.000 más la tasa de interés.

Como se muestra en las tablas los flujos tanto para el inversionista como del proyecto son negativos. El proyecto cuenta con un flujo positivo en el quinto año sin embargo no cubre el valor que el proyecto requiere para ser rentable.

Tabla No.14 Flujo de caja del inversionista y del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 14.000,00	\$ (7.700,00)	\$ (60.023,13)	\$ (42.095,97)	\$ (20.653,94)	\$ (9.375,17)	\$ 35.294,15
\$ 14.000,00	\$ (7.700,00)	\$ (67.723,13)	\$ (109.819,10)	\$ (130.473,04)	\$ (139.848,20)	\$ (104.554,06)

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
CERO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 28.000,00	\$ (21.700,00)	\$ (59.091,63)	\$ (41.332,60)	\$ (20.077,80)	\$ (9.007,53)	\$ 35.429,59
\$ 28.000,00	\$ (21.700,00)	\$ (80.791,63)	\$ (122.124,23)	\$ (142.202,03)	\$ (151.209,56)	\$ (115.779,97)

7.4.2 Tasas de descuento

El VAN y TIR del proyecto muestran números negativos hasta el cuarto año donde se obtiene una TIR del 2% y 3%, esta sin embargo; no es relevante ya que se realizaron inyecciones de capital constantes. Además de esto el período

de recuperación es de 9 años y por cada dólar invertido el inversionista perdería \$4,17 por lo que el proyecto no es viable.

Tabla No.15 Tasa de descuento con beta apalancada

TASA DE DESCUENTO CON BETA APALANCADA	
TASA LIBRE DE RIESGO	\$ 0,03
RENDIMIENTO DEL MERCADO	\$ 0,10
BETA PROYECTO	\$ 1,54
RIESGO PAÍS	\$ 0,07
TASA DE IMPUESTOS PROYECTO	\$ 0,36
CAPM	\$ 0,22
WACC	\$ 0,14

Tabla No.16 Beta de la industria

BETA DESAPALANCADA DE LA INDUSTRIA			
BETA APALANCADA INDUSTRIA	1,17	RELACIÓN DEUDA/CAPITAL INDUSTRIA	27,44%
BETA DESAPALANCADA	0,94	RELACIÓN DEUDA/CAPITAL EMPRESA	100,00%
BETA APALANCADA EMPRESA	1,54	TASA IMPUESTO INDUSTRIA	11,09%

Tabla No.16 Criterios de inversión

CRITERIOS DE INVERSIÓN			
CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO		CRITERIOS DE INVERSIÓN INVERSIONISTA	
VAN	-\$70.423,58	VAN	-\$39.796,11
IR	-\$2,25	IR	-\$4,17
TIR	2,45%	TIR	3,93%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	9,27	PERIODO DE RECUPERACIÓN	8,96

7.5 Índices Financieros

El análisis de índices permite evaluar la liquidez con la que va a contar el proyecto junto con su rentabilidad para poder medir su viabilidad. El proyecto no contará con liquidez alcanzando su nivel más favorable en el quinto año y este sin embargo, es negativo. Los indicadores ROA, ROE y ROI son negativos pero se puede observar que en el quinto año el retorno de la inversión alcanza el 33,83%, este factor a pesar de ser favorable no cubre la falta de liquidez del proyecto, lo que confirma que no es viable.

Tabla No.17 Índices

PROYECCIÓN ÍNDICE FINANCIERO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SECTOR
RAZON DE RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	4,78%	19,16%	22,86%	24,47%	25,30%	19,31%
MARGEN OPERACIONAL	-220,20%	-56,63%	-15,80%	-2,11%	4,71%	19,31%
MARGEN NETO	-225,49%	-58,20%	-16,48%	-2,41%	3,93%	14,48%
ROA	-213,81%	134,29%	37,54%	7,72%	-21,58%	39,90%
ROE	-427,62%	93,36%	30,52%	6,41%	-17,51%	72,93%
ROI	-213,81%	-152,93%	-74,88%	-15,93%	33,83%	224,58%
LIQUIDEZ						
LIQUIDEZ	(16,57)	(16,47)	(11,00)	(7,07)	(2,03)	2,06
ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO	(0,44)	(0,23)	(0,20)	(0,23)	(0,55)	0,45

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La industria de los servicios está en constante ampliación teniendo un crecimiento del 5,33% en promedio anual con respecto a un crecimiento del 2,05% del PIB, esto permite inferir que existe un atractivo de las empresas en la industria. Dentro de esta categoría se consideran todos los servicios profesionales por lo que no se puede saber con exactitud el impacto en los servicios de fotografía.
- Cada vez son más las empresas que están incursionando en la industria de las TICs e implementando el comercio electrónico para realizar sus transacciones, a la par de que el mercado de servicios tiene un gran porcentaje de penetración siendo este del 41%. Esto se debe a su vez a las bajas barreras de entrada con las que cuenta la industria.
- Existe una alta amenaza de que las propias agencias de publicidad quienes son los clientes, se conviertan en los principales competidores ya que estos cuentan con sus bancos de fotógrafos a los que recurren regularmente y con los que ya cuentan con convenios de trabajo; a su vez si las agencias recurrieron al servicio se corre el riesgo de que vuelvan a contratar a los fotógrafos por su cuenta sin necesidad de usar la plataforma.
- Según el experto la tendencia actual de las marcas es volcarse hacia lo digital por los altos costos que representa una producción fotográfica o de video por lo que para satisfacer esta necesidad generalmente se recurre a bancos de fotos.
- En la investigación de mercados se pudo identificar que el medio apropiado para dar a conocer el servicio es las redes sociales y la página web y que la plataforma debe contar con características diferenciadoras para que los usuarios acudan a esta.
- Dado que el servicio es proporcionado por fotógrafos en su mayoría amateur el posicionamiento será de más beneficios por el mismo precio que un fotógrafo de este tipo cobra en el mercado.
- Con los datos del Plan Financiero se pudo definir que el proyecto no es viable ya que no existe una TIR positiva hasta el quinto año y existe una

falta de liquidez constante, esto se debe a la baja capacidad operativa por el tamaño del mercado objetivo y también al bajo margen de utilidad que percibe la empresa por operaciones.

- Para que el plan en mención sea rentable se debería reducir los gastos generales e incrementar las ventas. Como recomendación se debería disminuir las inyecciones de capital e incrementar el capital inicial.
- El proyecto se sustenta en las ventas de los servicios fotográficos ya que es donde mayor margen de utilidad se obtiene, la inversión en publicidad y promoción y la mayoría de los esfuerzos de marketing deberían estar enfocados en impulsar este servicio, hacerlo que se convierta en el producto estrella de la plataforma.
- Dado que es una plataforma digital, esta debería buscar la internacionalización para poder abarcar un mercado más grande y no limitarse al nivel de ventas que puede conseguirse en un solo espacio geográfico, el ser un proyecto en línea permite que los límites geográficos se reduzcan al máximo.

REFERENCIAS

- MINTEL, E. c. (3 de Junio de 2014). *Telecomunicaciones*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-cuenta-con-una-propuesta-de-plan-estrategico-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion-de-las-tic/>
- LEY DE COMERCIO ELECTRÓNICO, F. E. (2002). OAS. Obtenido de Organization of American States: https://www.oas.org/juridico/spanish/cyb_ecu_ley_comelectronico.pdf
- INEC, e. n. (2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf
- CECE, p. e. (2017). *ECommerce Day Ecuador*. Obtenido de ECommerce Day Ecuador: <http://www.ecommerceday.ec/2017/2017/11/09/se-presento-el-primer-estudio-de-comercio-electronico-en-el-pais-durante-el-ecommerce-day-ecuador-2017/>
- INEC, e. y. (2015). *Empresas y TIC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- AEAP. (2017). *Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad*. Obtenido de <http://www.aeap.com.ec/historia.php>
- EXPRESO, L. p. (2017). *DIARIO EXPRESO*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/economia/la-publicidad-exhibe-su-decada-perdida-GK1491008>
- DELIVERY MEDIA, D. e. (2017). *DELIVERY MEDIA*. Obtenido de <http://www.deliverymedia.es/diferencias-entre-los-medios-tradicionales-y-las-redes-sociales/>
- INEC, U. D. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- TICS. (2016). *PROEcuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/tics/>
- SUPERCIAS. (2018). *PORTAL WEB SUPERCIAS*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- SUPERCIAS. (2018). *REPORTERÍA*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4

- Oname%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- INEC, C. 4. (s.f.). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- CEPAL, P. p. (2015). *CEPAL*. Obtenido de https://www.cepal.org/socinfo/noticias/noticias/4/48124/Augusto_Esp%C3%ADn_MINTEL_P1.pdf
- BRANDWATCH, E. d. (2017). *Brandwatch Analytics*. Obtenido de <https://www.brandwatch.com/es/blog/116-estadisticas-de-las-redes-sociales/>
- INEC. (2015). *Módulo de Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2012_2013_2014_Tic_Resumen_Ejecutivo.pdf
- ARCOTEL, B. E. (2017). *Boletín estadístico Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/Boletin-Estadistico-III-Trimestre-2017.pdf>
- INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (2016). *Tecnologías de la información y comunicación*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (2016). *Directorio de empresas y establecimientos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- CENSO, F. (2014). *Asociación de fotógrafos ecuatorianos*. Obtenido de https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.fotografosecuadorianos.com/archivos/Censo2014_FEyCronistas.pdf&hl=es
- UCOM. (2015). *UCOM Universidad Espíritu Santo*. Obtenido de <http://ucom.ec/wp/fotografia-en-ecuador/>
- ENTREPRENEUR. (2018). *La psicología del color*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/269009>
- GARCÉS, V. (26 de Septiembre de 2018). Factibilidad de desarrollo web.
- Alonso, G. (2008). *Reinterpretando la cadena de valor*. Obtenido de Palermo Business Review: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralel_a/review/marketing_servicios.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

CRECIMIENTO INDUSTRIA TICS Y SERVICIOS

	PIB	TICS	SERVICIOS
2018	\$ 27.071.992,00	\$ 487.750,00	\$ 1.987.895,00
2017	\$ 104.295.862,00	\$ 1.931.590,00	\$ 7.071.757,00
2016	\$ 99.937.696,00	\$ 1.915.601,00	\$ 6.574.135,00
2015	\$ 99.290.381,00	\$ 1.983.681,00	\$ 6.886.511,00
2014	\$ 101.726.331,00	\$ 2.127.122,00	\$ 7.015.716,00
2013	\$ 95.129.659,00	\$ 2.021.485,00	\$ 6.549.777,00

	CRECIMIENTO TIC	CRECIMIENTO SERVICIOS
	0,83%	7,57%
	3,55%	4,75%
	7,23%	1,88%
	5,23%	7,11%
TOTAL	4,21%	5,33%

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,998046133
Coefficiente de determinación R ²	0,996096084
R ² ajustado	0,993493473
Error típico	2416380,686
Observaciones	6

ANEXO 2

TABLAS DE CONTINGENCIA ENCUESTA 1

Cuenta de
¿Conoce usted
de
plataformas
web de
servicios
fotográficos
que no sean
bancos de
fotos?

Etiquetas de columna

Etiquetas de
fila

	No	Sí	Total general
99designs		0,00%	16,00%
Behance		0,00%	36,00%
Instagram		4,00%	24,00%
(en blanco)	20,00%	0,00%	20,00%
Total general		24,00%	76,00%

Etiquetas de fila

[Confiabilidad]

Importante	20,00%
Indiferente	8,00%
Muy importante	24,00%
No me importa	20,00%

Poco importante	28,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	[Fácil navegación]
Importante	12,00%
Indiferente	12,00%
Muy importante	16,00%
No me importa	40,00%
Poco importante	20,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	[Contenido profesional]
Importante	36,00%
Indiferente	28,00%
Muy importante	24,00%
No me importa	4,00%
Poco importante	8,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	[Contenido innovador]
Importante	24,00%
Indiferente	36,00%
Muy importante	12,00%
No me importa	8,00%
Poco importante	20,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	[User Experience]
Importante	4,00%
Indiferente	20,00%
Muy importante	24,00%
No me importa	32,00%
Poco importante	20,00%
Total general	100,00%

Qué tan interesado estaría en que su marca agencia se presente

Etiquetas de columna

como aliado estratégico de la plataforma?					
Etiquetas de fila	Muy interesado		No me interesa	Poco interesado	Total general
2		8,00%	0,00%	4,00%	12,00%
3		8,00%	4,00%	12,00%	24,00%
4		56,00%	4,00%	4,00%	64,00%
Total general		72,00%	8,00%	20,00%	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de Qué medio usa la agencia para promover sus servicios e informar novedades?	
Mailing		8,00%
Marketing directo		12,00%
Página web		36,00%
Redes sociales		44,00%
Total general		100,00%

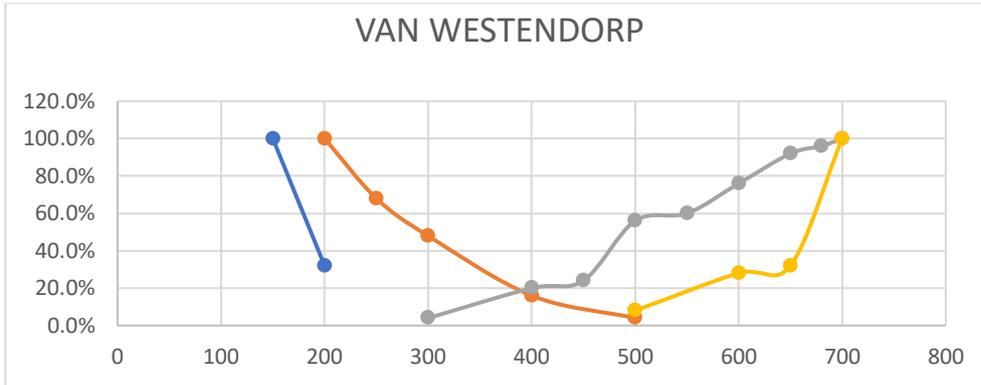
Etiquetas de fila	Cuenta de Usted considera que la agencia de publicidad donde trabaja es:	
Grande		16,00%
Mediana		64,00%
Pequeña		20,00%
Total general		100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de De los clientes que la agencia atiende, en su mayoría estos son empresas:	
Grandes		28,00%
Medianas		52,00%
Pequeñas		20,00%
Total general		100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Considera qué los medios tradicionales dan soporte a la comunicación de un nuevo servicio?	
No		20,00%
Sí		44,00%

Tal vez	36,00%
Total general	100,00%

ANEXO 3
MODELO DE PRECIOS VAN WESTENDORP ENCUESTA 1



ANEXO 4
TABLAS DE CONTINGENCIA ENCUESTA 2

Cuenta de Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué plataformas conoce?	Etiquetas de columna		Total general
	Si	No	
Etiquetas de fila	Si	No	Total general
Behance	48,89%	0,00%	48,89%
Creative Live	15,56%	0,00%	15,56%
Pinterest	24,44%	2,22%	26,67%
Instagram	8,89%	0,00%	8,89%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	97,78%	2,22%	100,00%

Etiquetas de fila	Fotógrafo profesional, que tan interesado estaría a colgar contenido educativo en fotografía en una plataforma para que fotógrafos amateurs puedan
-------------------	--

**comprar sus
cursos?**

Neutro	12,90%
Muy interesado	87,10%
(en blanco)	0,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	[Foto comercial]
Muy interesado	45,45%
Interesado	18,18%
Indiferente	13,64%
Poco interesado	4,55%
No me interesa	18,18%
(en blanco)	0,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de Si usted se considera fotógrafo amateur [Retratos]
Muy interesado	9,09%
Interesado	13,64%
Indiferente	40,91%
Poco interesado	22,73%
No me interesa	13,64%
(en blanco)	0,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de Si usted se considera fotógrafo amateur [Foto de moda]
Muy interesado	27,27%
Interesado	27,27%
Indiferente	31,82%

Poco interesado	13,64%
No me interesa	0,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de Si usted se considera fotógrafo amateur [Foto en estudio]
Muy interesado	18,18%
Interesado	31,82%
Indiferente	4,55%
Poco interesado	27,27%
No me interesa (en blanco)	18,18%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de Si usted se considera fotógrafo amateur [Paisajes]
Muy interesado	9,09%
Interesado	9,09%
Indiferente	45,45%
Poco interesado	36,36%
No me interesa	0,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de [Profesionalismo]
Muy importante	5,77%
Importante	30,77%
Indiferente	34,62%
Poco importante	3,85%
No me importa	25,00%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de [Calidad]
Muy importante	15,38%
Importante	25,00%
Indiferente	30,77%
Poco importante	26,92%

No me importa	1,92%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de [User experience]
Muy importante	11,54%
Importante	19,23%
Indiferente	5,77%
Poco importante	26,92%
No me importa	36,54%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de [Certificaciones]
Muy importante	63,46%
Importante	15,38%
Indiferente	15,38%
Poco importante	3,85%
No me importa	1,92%
Total general	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de [Fácil navegación]
Muy importante	3,85%
Importante	9,62%
Indiferente	13,46%
Poco importante	38,46%
No me importa	34,62%
Total general	100,00%

Cuenta de Si su respuesta fue afirmativa, ¿en qué plataforma o web recibió el curso?			
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	1	2	
Creative Live	43,18%	0,00%	43,18%
Skillshare	22,73%	0,00%	22,73%
Udemy	34,09%	0,00%	34,09%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	100,00%	0,00%	100,00%

ANEXO 5

MODELO DE PRECIOS VAN WESTENDORP ENCUESTA 2

VAN WESTENDORP

