



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

TIMELINE

Inmortaliza tus Momentos Memorables

AUTOR:

Roger Daniel Arias Vera

DIRECTOR:

Edgar Izquierdo

Guayaquil - Ecuador

Noviembre 2010



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

TIMELINE

INMORTALIZA TUS MOMENTOS MEMORABLES

**AUTOR:
ROGER DANIEL ARIAS VERA**

**DIRECTOR:
EDGAR IZQUIERDO**

**Guayaquil – Ecuador
Noviembre 2010**

Agradecimiento

Agradezco a Dios, el creador de todas las cosas; por haberme dado la vida y la fuerza necesaria para afrontar cada día las pruebas y los retos que encuentro en mi camino.

Agradezco a mis padres, por ser ellos mi principal sustento físico y emocional, quienes me supieron dar lo más preciado: un hogar. Quienes además inculcaron en mí, valores como el amor, la honestidad y la superación; sobretodo el coraje para atreverme a ser una persona de bien.

Agradezco a mis hermanos: Verónica, Carolina, José y Gabriela, por el apoyo incondicional a través de los años, y la constante preocupación por mi bienestar.

Agradezco a todos mis compañeros de la Promoción XXV, por la ayuda brindada cuando en algún momento la necesité, demostrando que los ecuatorianos somos personas de buen corazón.

Agradezco a todos los que conforman la ESPAE, en especial a los profesores que compartieron sus conocimientos conmigo, quienes con sus sabias enseñanzas aportan cada día a la construcción de un Ecuador mejor.

Finalmente, un agradecimiento muy especial a la empresa Artefacta S.A, que a través de la Ing. Giglia Tobalina Dito y el Ing. Raúl Chehade Rosas, creyeron en mí y me dieron la oportunidad de crecer profesionalmente al patrocinar esta maestría.

Dedicatoria

Dedico este trabajo y todo el esfuerzo que involucró su desarrollo, a mis padres. Todo lo que soy, todo lo que tengo y todo lo que me espera por vivir es gracias a ellos: Sr. Ing. Abg. José Alberto Arias Alvear y Sra. Dra. Nelly Del Carmen Vera Fernández.

Resumen Ejecutivo

A lo largo de nuestras vidas celebramos eventos importantes junto a nuestra familia: cumpleaños, graduaciones, bodas, etc. Nuestra memoria retiene los recuerdos de los acontecimientos recientes, frescos y vivos; pero el tiempo pasa inevitablemente y con él, esos recuerdos se van diluyendo hasta llegar a ser casi imperceptibles. Es por esto que constantemente buscamos formas de plasmar aquellos momentos tan significativos y trascendentales de nuestras vidas, para poderlos volver a vivir y tener la sensación de que han sido inmortalizados.

La fotografía se ha convertido en el medio preferido para representar recuerdos, instantes que quedan plasmados para siempre -deteniendo el paso del tiempo-, que al verlos evocan sensaciones antes vividas y nos permiten viajar al pasado para recordarlos.

Timeline es una forma de organizar recuerdos memorables de manera cronológica y lo más comprensiblemente posible, de tal forma que cada evento nos cuente una historia. Cada detalle de un evento estará plasmado en imágenes creadas por nuestro grupo de artistas gráficos, apoyados en fotografías existentes ó fotografías de alta calidad que nuestro staff de profesionales podrá realizar. Estos recuerdos quedarán plasmados en el medio que se considere conveniente como en: formato digital, impresiones, cuadros, lienzos, etc. Gracias a la incorporación de tecnología, estos recuerdos estarán disponibles online, ya que mediante Internet el cliente podrá acceder a ellos a través de nuestro portal Web; teniendo la posibilidad de compartirlos con sus seres queridos ó en las redes sociales de su preferencia.

Se reconoce un potencial en este negocio ya que la idea responde a espacios del mercado donde no hay muchos productos diferenciados e innovadores, que incorporen tecnología y un concepto holístico del negocio, que incluya los servicios tradicionales de fotografía junto con los especializados. Sobre todo, el concepto de Timeline asociado a

cada persona, que es un concepto innovador que pretende diferenciar este negocio con todo lo ofrecido hasta el momento. El cliente tendrá la satisfacción de que sus recuerdos serán immortalizados con originalidad, ya que cada diseño es único y distinto para cada persona. Nos enfocaremos en las familias de profesionales con bebés recién nacidos, con el fin de ir creando su línea de tiempo y desarrollar una relación de mediano y largo plazo con sus padres.

El proyecto requiere de una inversión total de \$77,084. Dadas las características del proyecto, se prevé que la inversión del mismo puede realizarse a través de recursos propios (aporte de inversionistas) por \$25,523 (equivalente al 33%), y un préstamo a la CFN con pagos trimestrales a 4 años, con un trimestre de gracia para el financiamiento del 67% de las inversiones iniciales, que equivalen a \$51,560.

El proyecto tiene una tasa interna de retorno de 34%, la cual es mayor a la tasa promedio ponderado del costo del capital de 16%, lo que hace al proyecto factible. El Valor Actual Neto es de \$55,462 y se prevé recuperar las inversiones iniciales al cabo de 2 años.

Como factor clave de éxito en la operación de nuestro servicio tenemos principalmente al contingente humano, éste debe ser especializado y estar altamente capacitado, principalmente los que realizan el trabajo de fotografía, diseño y arte. Otro factor clave será contar con equipos especializados para desarrollar los diseños y las fotografías, ya que nuestros clientes demandan trabajos de alta calidad. La demanda en este negocio está estrechamente vinculada a los ingresos de los consumidores, por lo que nos enfocaremos en el segmento medio alto y alto de la población económicamente activa de la ciudad de Guayaquil. Será de vital importancia la aplicación de marketing relacional directo con nuestros clientes y una actividad de marketing corporativo exhaustiva, para asegurar que nuestra marca, productos/servicios se posicionen en la mente del consumidor.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXV PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2010, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **TIMELINE** el Sr. **ROGER DANIEL ARIAS VERA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Sonia Zurita E.**, **Ma. Elizabeth Arteaga G.** y **Edgar Izquierdo O.** y quienes firman a continuación:


SONIA ZURITA E.


MA. ELIZABETH ARTEAGA G.


EDGAR IZQUIERDO O.
TUTOR

Tabla de Contenido

Agradecimiento	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen Ejecutivo	iv
1. La Empresa y el Negocio.....	1
1.1. La Idea	2
1.2. Misión	3
1.3. Factores Críticos de Éxito.....	3
1.4. Diferenciación.....	5
1.5. Necesidades que Resuelve Timeline.....	6
1.6. Dolor que Alivia Timeline	7
1.7. Modelo de Negocio.....	8
2. El Producto / Servicio	10
2.1. Coberturas Fotográficas para Eventos Sociales	12
2.2. Servicios Complementarios	14
2.3. Propuesta de Valor.....	15
2.4. Estado de Desarrollo	21
2.5. Viabilidad.....	22
2.6. Propiedad Intelectual	23
3. Entorno y Competencia	24
3.1. Entorno.....	24
3.2. Competidores	24
3.3. Análisis de Competidores	26
4. Mercado Potencial	28
4.1. Mercado Objetivo	29
4.2. Segmento Objetivo	29
4.3. Estudio de Mercado	31
4.4. Barreras de Entrada al Mercado y Tácticas de Mercadeo.....	32
4.4.1. Barreras de entrada para competidores	32
4.4.2. Tácticas para atacar al segmento objetivo.....	33
5. La Economía del Negocio.....	38
5.1. Inversiones	38
5.2. Activos Fijos	40
5.3. Ingresos	41
5.4. Análisis de la Demanda	41
5.5. Análisis de Costos y Gastos.....	43
6. El Plan de Producción.....	47
6.1. Ciclos de Producción del Servicio	47
6.2. Factores Clave.....	49
6.3. Ubicación Geográfica	51
6.4. Equipamiento	52
6.5. Estrategia de Investigación y Desarrollo	52
7. El Equipo Administrativo	54
7.1. La Organización	54
7.2. Personal Clave de Dirección.....	55
7.3. Políticas y Plan de Incorporación de Fotógrafos Free Lance	56
8. El Plan Financiero	58
8.1. Estado de Resultados Proyectado	58
8.2. Situación Patrimonial Proyectada.....	58

10.3.	Aporte de Capitalistas	58
10.4.	Préstamo Bancario	59
10.5.	Análisis del Punto de Equilibrio	59
10.6.	Análisis de Sensibilidad	60
11.	Aspecto Legal	61
11.1.	Aspectos Legales del Negocio	61
11.2.	Aspectos de Legalización Urbana	62
11.3.	Consideraciones Ambientales y Sociales	67
12.	Oferta para Inversionistas	68
12.1.	Financiación Requerida	68
12.2.	Oferta a los Inversionistas	69
12.3.	Capitalización	69
12.4.	Aplicación de los Fondos	70
12.5.	Retorno para los Inversionistas	71
12.6.	Salida para los Inversionistas	71
13.	Riesgos	71
13.1.	Identificación de Riesgos del Entorno	71
13.2.	Identificación de Riesgos del Negocio	72
14.	Sostenibilidad del Negocio	73
14.1.	Aspectos Críticos de Sostenibilidad	73
14.2.	Responsabilidad Social	74
Apéndices		76
Apéndice 1 – Fuentes de Información		77
Apéndice 2 - Entrevistas con los Expertos		78
Apéndice 3 - Resultados Finales de la Encuesta		80

1. La Empresa y el Negocio

Timeline tuvo sus inicios en un pequeño emprendimiento realizado por el creador de la idea, cuyo fin era ganar un dinero extra y al mismo tiempo adquirir experiencia en la realización de fotografías tanto en estudio como en exteriores, para novias, modelos/artistas, y público en general; así también en coberturas de eventos sociales como matrimonios, cumpleaños, etc. El nombre del negocio en mención es FotoVideoEventos y su página en Internet es www.fotovideoeventos.com, establecido desde noviembre del 2007.

Este nombre fue ganando su espacio dentro del mercado de coberturas de eventos y principalmente dentro del negocio de la fotografía de modas, llegando a realizar una cantidad importante de portafolios para agencias y modelos del medio.

Como paso siguiente, en abril del 2009, se reconoció la necesidad de darle un mayor posicionamiento al nombre del artista, como marca reconocible. En este momento se crea el dominio www.ariasdaniel.com, en el que se pretende mostrar el portafolio principal del autor, generando diversos comentarios y críticas sobre su trabajo, que en su gran mayoría son positivas.

A partir de este momento y luego de una búsqueda incesante de una idea innovadora que conjugue conocimiento y pasión, el autor decide arriesgarse por una idea de negocios, cuyo eje fundamental es el de immortalizar momentos memorables en la vida de una persona y plasmarlos digitalmente a través de una fotografía ó un diseño visual. Esta idea tiene como nombre **TIMELINE**, que consiste en recrear de forma virtual (digital), los eventos más importantes que vive cada persona con el fin de permitir observarlos, volverlos a vivir y compartirlos con nuestros seres queridos.

1.1. La Idea

Nuestros recuerdos son guardados tradicionalmente en álbumes fotográficos que son compartidos a través de generaciones. En muchas ocasiones, éstos no soportan el paso del tiempo, deteriorándose, ó simplemente extraviándose. Otra forma de almacenarlos hoy en día es mediante archivos digitales que se almacenan en un computador ó en algún sitio remoto en Internet. Algunas deficiencias de guardar recuerdos en forma digital son: la complejidad para tenerlos organizados, que estén disponibles en cualquier momento y la posibilidad que éstos archivos se borren o se dañen.

En cualquier de estas dos formas de conservar recuerdos, se hace necesario tener organizados los eventos tal como ocurren (de forma cronológica), y tenerlos disponibles para poder acceder a ellos en cualquier momento y compartirlos con nuestros seres queridos.

Timeline consiste en recoger los momentos memorables que vive una persona y plasmarlos a través de imágenes, de tal manera que podamos crear una línea de tiempo virtual, añadiendo cada momento en ella. Esta línea de tiempo estará disponible en Internet y mostrará un mapa de todos los eventos más importantes de cada persona. Haciendo clic en cada evento nos permitirá contemplar de manera más detallada el momento vivido y su contexto. Dentro de Timeline cada evento nos cuenta una historia, es un mundo lleno de colores, decorado con todo lo imaginable y sobretodo original.

En Timeline plasmamos tus recuerdos en imágenes vivas que cuentan una historia. Entre los beneficios más importantes de Timeline tenemos la disponibilidad y el fácil acceso a nuestros recuerdos, además de compartirlos con nuestros allegados en estos días en que la necesidad de comunicación del ser humano es cada vez mayor.

Cada persona tiene un Timeline, esto es, una línea de tiempo. En ella, se recoge cada evento transcendental en su vida, desde su nacimiento y a lo largo de su desarrollo.

En un Timeline es posible incluir texto e imágenes que nos ayuden a comprender el contexto del momento que ha sido plasmado. Cada evento del Timeline cuenta una historia que recoge momentos del pasado de tal manera que tengan un significado para las futuras generaciones.

Timeline es más que un concepto, es una idea totalmente ajustable a las necesidades de cada persona al momento de pensar en conservar sus recuerdos. En estos días en donde la personalización es un factor clave de negocio, Timeline pretende ofrecer una experiencia única a cada miembro de una familia, brindando un espacio virtual digital que muestre mediante imágenes y texto sus momentos más importantes y permita compartirlos con sus familiares y amigos, ó publicarlos en las redes sociales de su preferencia.

1.2. Misión

La misión de Timeline es guiar a las personas a través del proceso de inmortalizar sus recuerdos, proveyendo los productos y servicios que ellos necesitan, mediante una atención personalizada, escuchando sus expectativas sociales.

1.3. Factores Críticos de Éxito

Un factor crítico de éxito es la incorporación de artistas profesionales en el arte del diseño gráfico, ya que ellos serán quienes plasmen de forma original los recuerdos de cada persona, lo que va a permitir ir creando la línea de tiempo de sus vidas.

Así mismo, se debe contar con fotógrafos con nivel técnico muy alto y dominio de la fotografía digital. Para esto se realizará una integración con los más reconocidos fotógrafos independientes que quieran trabajar freelance para nuestro negocio ó con fotógrafos que no hayan tenido la oportunidad de darse a conocer en el mercado, pero que cuenten con un excelente nivel técnico.

También será muy importante contar con la infraestructura adecuada tanto para el diseño como para la fotografía. Equipos de diseño como computadores, periféricos para dibujo, entre otros, y equipos de fotografía especializados, de marcas reconocidas, que estén actualizados y que ofrezcan la mejor calidad en imagen. Todos estos equipos se deprecian generalmente al cabo de 3 años, por lo que será muy importante renovarlos continuamente para ofrecer siempre la mejor calidad al cliente.

Otro factor crítico de éxito será contar con un portal Web que integre todo el ciclo de la realización de un evento el cual será incorporado al Timeline de cada persona. Este portal Web es en realidad una plataforma informática que debe ser capaz de ofrecer almacenamiento y procesamiento de imágenes, interacción con redes sociales, entre otros.

La interacción con nuestros clientes a través del portal Web, nos obliga a contar con un sistema CRM, Client Resource Manager, que tiene como objetivo maximizar el valor de la información entre empresa y cliente. Para una adecuada gestión de nuestros clientes, se deberá contar con un software CRM básico que permita gestionar la relación con ellos, de tal forma que para la persona que atiende a un cliente esté siempre disponible la información histórica del mismo con el fin ofrecerle soluciones basadas en sus necesidades, en su perfil y en compras anteriores.

Para asegurarnos un flujo de clientes fieles, se realizarán convenios con los hospitales y clínicas privadas para ofrecer nuestro servicio a los matrimonios con bebés recién nacidos ya que son la puerta de entrada para establecer una relación a mediano y corto plazo con sus padres, siendo el nacimiento de un bebé, un punto de partida para la realización de su Timeline. El convenio podría consistir en ofrecer un 10% de comisión a los hospitales y clínicas privadas, por cada cliente que contrate alguno de nuestros servicios.

1.4. Diferenciación

Nuestro servicio se diferencia esencialmente por la calidad artística que ofrecemos en nuestros trabajos y por la originalidad del trabajo que recibe el cliente. No es el simple hecho de tomar fotos e imprimirlas, sino de captar la esencia del momento desde una perspectiva artística, prestando especial atención a los gustos y preferencias de nuestros clientes para ofrecerles un trabajo original y de calidad.

La calidad artística se obtendrá gracias a dos factores críticos de éxito. En primer lugar el nivel profesional del staff que realiza las fotografías/diseños y en segundo lugar por los equipos con que se hagan, los cuales deben ser de tecnología de punta y que ofrezcan la más alta calidad en definición de la imagen.

Hemos creado el concepto de Timeline con la finalidad de revolucionar el mercado de la fotografía digital, presentando al cliente una nueva manera de ver los recuerdos de sus momentos más importantes, ya que por lo general no disponemos de una representación en fotografía, de fácil acceso, de los momentos memorables que vivimos a lo largo de nuestras vidas.

La integración que ofrecemos de todos los servicios de fotografía tradicional, junto con los servicios especializados, es otro punto diferenciador de nuestro negocio.

También, utilizar la Web para brindar la facilidad de compartir nuestro Timeline con amigos, familiares y publicar nuestros recuerdos en las redes sociales de nuestra preferencia.

Otro elemento diferenciador es también el hecho de que Timeline involucra el concepto de negocio inclusivo, ya que nuestro contingente humano incluirá además de profesionales con experiencia en la fotografía y el diseño, también a personas que no han tenido la oportunidad de aplicar su trabajo profesional en una empresa de diseño audiovisual, generando así plazas de trabajo y contribuyendo al desarrollo del país.

Integraremos a los fotógrafos independientes para que formen parte de nuestro staff, de esta manera, este grupo de fotógrafos considerados como competencia indirecta, en realidad serán colaboradores freelance para así tener mayor cobertura de eventos.

1.5. Necesidades que Resuelve Timeline

Timeline nace de la necesidad que tienen las familias de obtener un recuerdo perdurable y de fácil acceso, de los momentos más importantes en sus vidas, para poderlos compartir con sus familiares y amigos.

Mediante el registro artístico en fotografía y la elaboración de diseños personalizados para cada cliente de los eventos más importantes es sus vidas, Timeline pretende satisfacer la necesidad de las familias de obtener un recuerdo perdurable de sus momentos y la posibilidad de compartirlos con sus seres queridos mediante el Internet; creando el concepto de línea de tiempo – Timeline – que muestra cronológicamente y de manera visual, los eventos más importantes de sus vidas y la de sus allegados.

A continuación se enumeran las principales necesidades insatisfechas y que Timeline propone resolver:

- No contar con una línea de tiempo visual y ordenada, de los eventos más importantes en nuestras vidas, que se encuentren disponibles y sean de fácil acceso.
- Obtener un recuerdo artístico, único y original de nuestros recuerdos, que exprese exclusividad para el cliente.
- Falta de un servicio de inmortalización de recuerdos, que esté completamente integrado y que permita mostrar mis recuerdos mediante el Internet, para una comunicación con el mundo exterior.
- Falta de tiempo al momento de buscar profesionales que inmortalicen nuestros recuerdos y permitan que éstos sean perdurables en el tiempo.

1.6. Dolor que Alivia Timeline

- Falta de organización de mis recuerdos
 - Se da cuando conservamos nuestros recuerdos por nosotros mismos sin aplicarle un ordenamiento cronológico de acuerdo a la realización de cada uno de los eventos.
- Falta de calidad, originalidad y exclusividad en nuestros recuerdos
 - Se da al disponer de una calidad, originalidad y exclusividad limitadas por los servicios que se ofrecen tradicionalmente como son las impresiones, y en el caso de diseño, los sitios que nos permiten aplicar temas, colores, y fondos repetidos, que cualquier persona los puede tomar ó copiar.
- Pérdida de recuerdos
 - Se da en dos formas, primero al no haber contratado un servicio profesional que capture los momentos más importantes que estamos celebrando; y segundo, al perder nuestros recuerdos en fotografías, sean estas impresas ó digitales debido a algún incidente.
- Arriesgar recuerdos
 - Se da cuando decidimos registrar en fotografía nuestros eventos por nosotros mismos, con equipos de que no son los adecuados para obtener un recuerdo de calidad que perdure en el tiempo.
- Servicios dispersos
 - Tanto los servicios tradicionales de fotografía (toma de fotografías, impresión), como los nuevos (diseño, publicación web), se encuentran dispersos en el mercado, debiendo contratar a más de una empresa para que realice el trabajo completo.

- Incomodidad
 - Actualmente en el mercado ecuatoriano no existe una empresa que brinde servicios de inmortalización de recuerdos, que ofrezca realizar pedidos, seguimiento, a través del Internet, en el cual el cliente reciba el producto solicitado en la comodidad de su hogar.
- Comunicación
 - Las nuevas expectativas sociales están orientadas hacia la comunicación de las personas con los demás, que pueden ser familiares, amigos, compañeros. Esto lo confirma el gran auge que han tenido las redes sociales que ayudan que las personas interactúen con otras y compartan sus vidas a través de texto, imágenes, entre otros.

1.7. Modelo de Negocio

Nuestro modelo de negocios tiene como objetivo generar utilidades a través de la oferta de servicios profesionales de inmortalización de recuerdos.

Nuestro principal servicio contempla la realización de diseños artísticos en formato digital, a partir de fotografías que sean enviadas por nuestros clientes ó que sean realizadas por nuestro staff de profesionales. Estos diseños junto a otras imágenes y texto irán formando un evento dentro de la línea de tiempo de cada persona, la cual se encontrará disponible de manera visual en Internet, bajo un esquema de privacidad y protección de la información del cliente.

Nuestro modelo de negocios está basado en las familias, en especial familias con bebés recién nacidos, ya que son la puerta de entrada para ofrecer nuestro servicio y empezar a crear el Timeline de este nuevo integrante del hogar. De esta manera creamos una relación a mediano y largo plazo con nuestros clientes.

De igual forma, resulta atractivo ofrecer nuestros servicios a hogares con personas mayores de edad, ya que ellos tienen la necesidad e ilusión de recrear y organizar sus recuerdos para tenerlos disponibles en cualquier momento.

Otra manera de obtener ganancias es a través de la oferta de nuestros servicios de inmortalización de recuerdos, por demanda o por suscripción. La contratación puede ser por demanda, o tener una frecuencia mensual, trimestral, semestral ó anual; con un número de eventos establecidos y condiciones bien claras sobre la cobertura del evento. Las suscripciones no generan ningún recargo para el cliente, en vez de ello, le genera un ahorro según el # de eventos que se contraten y se cancelen con anticipación, ya que se ofrecerán descuentos por la contratación anticipada de eventos. Mediante este modelo nos aseguramos un flujo de efectivo estable. Nuestros clientes se benefician con ahorro en costos de los paquetes y ahorro de tiempo en la contratación del servicio.

La contratación de nuestros servicios puede ser a través de Internet, a través de uno de nuestros representantes ó directamente en nuestras oficinas.

2. El Producto / Servicio

El Timeline de una persona es único y original, es un mundo lleno historias que son los eventos que vivimos año tras año. Es una maravillosa forma de preservar y mostrar los preciosos momentos de nuestras vidas, como haría un viejo álbum de fotos que yace dentro de una caja llena de polvo debajo de nuestra cama, con las limitantes de no tenerlos disponibles en cualquier momento ni poderlos compartir en línea.

Timeline es un servicio que permite crear una línea de tiempo visual que esté disponible en Internet, y que muestra en forma de mapa los momentos más memorables en la vida de una persona.

El servicio consiste en crear diseños digitales a partir de fotografías que bien sean enviadas por nuestros clientes ó realizadas por nuestro staff de fotógrafos. Estas fotografías son recibidas por nuestros expertos quienes realizan un diseño único y original según las especificaciones que el cliente detalle. Nuestros clientes podrán crear en nuestro sitio Web su propio Timeline e ir añadiendo los eventos que vayan plasmando a través de nuestro servicio. En este sitio Web, el cliente tendrá la posibilidad de consultar sus eventos, ver sus diseños y fotografías, y lo mejor de todo compartirlos con sus seres queridos.

Un Timeline está conformado por varios eventos que nos cuentan una historia. Cada evento puede contener una ó más páginas que detallen los por menores de la historia. Hacer clic en cada evento nos permitirá contemplar de manera más detallada el momento vivido y su contexto. Un evento en Timeline es un mundo lleno de colores, decorado con todo lo imaginable y sobretodo original.

Mediante una página de nuestro sitio Web y gracias a la ayuda de un asistente, podemos definir para cada evento las especificaciones de nuestra historia, para que

nuestros profesionales hagan el trabajo creativo y diseñen algo único para ti. Los siguientes cinco elementos darán el aspecto deseado a tu historia y será necesario que nos lo cuentes:

1. **Tema ó concepto.** Es la idea central de la historia, es muy importante definir el tema ó concepto que deseamos plasmar ya que los siguientes elementos deberán estar en armonía con nuestra idea.
2. **Fotos.** Son todas las fotografías que contarán la historia, aquellas que representan el evento o recuerdo que queremos capturar. Podemos enviar fotografías realizadas por nosotros mismos, por Timeline ó por un tercero.
3. **Layout, colores y páginas.** La mejor manera de escoger el color y los patrones de diseño de nuestra historia, es prestando atención a los colores de nuestras fotos. Otra manera de hacerlo es tomando en cuenta el tema que escogimos. Por ejemplo, en el caso de un tema sobre niños, podemos escoger una combinación de colores azul pastel. Así mismo debemos especificar el layout y el número de páginas de nuestro evento. Estará disponible en la web una galería completa con todos estos recursos para que nos puedas decir los que escojas.
4. **Insignias.** Podemos añadir imágenes especialmente diseñadas para ti, son diseños exclusivos de Timeline que darán un toque único a tu historia. Tu evento debe ser decorado con todo lo imaginablemente posible y esto será posible a través de las insignias que nuestro equipo creativo diseñará para ti.
5. **Formato de salida.** Una vez que hemos plasmado tu historia, es momento de decidir el formato de salida que tendrá. Puedes escoger entre las siguientes opciones:
 - Añadirlo a tu Timeline
 - Impresiones
 - CD

El portal Timeline te ofrecerá además los siguientes servicios complementarios:

- Crear tu perfil del usuario y editar tu información personal.
- Subir y organizar tus eventos.
- Compartir eventos ó imágenes con familiares y amigos.
- Realizar pedidos y comprar en línea.
- Integración con redes sociales.

Para contratar algún servicio por la Web, será obligatorio crear una cuenta en nuestro sitio. Al momento de contratar el servicio y una vez que se ha realizado el pago, se creará un espacio virtual para almacenar los eventos del cliente.

El cliente podrá tener la confianza de que sus fotos estarán seguras en nuestro sitio Web y las podrá visualizar cuando guste desde la comodidad de su hogar, a través del Internet.

Todo este proceso también podrá ser realizado en nuestras oficinas, a través de formularios diseñados especialmente para detallar tus especificaciones de cada evento de tu Timeline.

2.1. Coberturas Fotográficas para Eventos Sociales

El cliente podrá opcionalmente contratar nuestro servicio de coberturas fotográficas para eventos sociales, realizadas por nuestros profesionales, quienes registrarán en fotografía los eventos más importantes de nuestros clientes, entre los que tenemos:

- Embarazo
- Eco
- Baby shower
- Nacimiento

- Bautizo
- 1er año
- 1er día escuela
- Cumpleaños
- Olimpiadas
- Juramento a la bandera
- 1er día colegio
- Primera comunión
- Confirmación
- Quince años
- Graduación secundaria
- Eventos Universitarios
- Graduación Universidad
- Matrimonio

Cada uno de estos eventos también forma parte del Timeline de cada persona. Nos enfocaremos en la oferta de fotografías para bebés ya que son la puerta de entrada para formar su Timeline y además nos permitirá establecer una relación a mediano y largo plazo con las familias.

Las coberturas fotográficas pueden ser reservadas y planificadas a través de nuestro servicio de suscripción, que puede ser realizado por Internet, a través de uno de nuestros representantes ó directamente en nuestras oficinas.

El cliente puede escoger entre una suscripción por eventos, ó una suscripción por demanda. En el modelo por eventos, el cliente puede suscribirse por periodos de 1, 3, 6 meses, con un número determinado de eventos por mes. En el modelo por demanda, el

cliente contrata un número determinado de eventos dentro de un año que serán realizados cuando el cliente lo requiera. Para ambos modelos, será requisito que el cliente reserve su evento mínimo con un mes de anticipación.

De esta manera, el cliente reserva con anticipación sus eventos y define los detalles de la cobertura que realizará nuestro equipo de fotógrafos, generándose un ahorro de tiempo y dinero para él. Del otro lado, nuestro negocio se asegura un flujo seguro de efectivo para poder seguir operando con normalidad.

Al contratar el servicio de cobertura fotográfica, el cliente dispone de un espacio en nuestro servidor Web donde se almacenarán las fotografías realizadas, para que pueda visualizarlas antes de enviar a imprimirlas y además podrá solicitar edición fotográfica.

El espacio destinado en nuestros servidores para cada evento será máximo de 2 GB, es decir un máximo de 300 fotografías de 6 MB c/u, que equivalen al paquete de fotografías más completo que ofreceremos.

2.2. Servicios Complementarios

Impresiones

- En químico, que son las que normalmente se imprimen en cualquier tienda de fotografía digital.
- En tinta, se ofrece un mejor resultado en la impresión, ideal para trabajos profesionales de exposición fotográfica.
- Álbum de fotografías que el cliente seleccione y con el diseño de su preferencia.
- Póster, impresión de fotografías en tamaño póster.
- Libro, impresión de fotografías en formato de libro con calidad de papel cuché.
- Tarjetas, impresión de tarjetas personalizadas a partir de diseños predeterminados y con las fotografías del cliente.

- Calendarios, impresión de calendarios con fotografías de los clientes a partir de diseños predeterminados.
- Lienzo, impresión de fotografías en gran formato, sobre lienzo

Servicio a domicilio

- Toma de fotografías.
- Entrega de productos

Plataforma Web

Creamos el concepto de user space -espacio de usuario-, que se creará al momento de solicitar un servicio de cobertura fotográfica, que le ofrecerá al cliente, administrar su información personal y sobretodo la comunicación con sus amigos y familiares. Podrá enviar invitaciones para que se unan a su red virtual y podrá compartir su Timeline con las personas que él desee. Así mismo, si un cliente contacta nuestros servicios a través del sitio Web, podrá visualizar su información de contacto y modificarla, revisar el historial de servicios contratado y realizar el seguimiento de los mismos

2.3. Propuesta de Valor

Contar con una línea de tiempo visual, disponible en Internet, que muestre mis recuerdos de forma cronológica, decorados con diseños exclusivos y originales, y que permita compartirlos con mis familiares y amigos.

Beneficios

Línea de tiempo. La manera tradicional de conservar nuestros recuerdos ha sido guardando las fotografías que obtenemos de nosotros o nuestros seres queridos en medios tradicionales como la fotografía impresa. Tratamos en lo posible de archivarlas en un álbum y guardarlas en un lugar seguro para que puedan perdurar en el tiempo. Luego, cuando queremos evocar tales recuerdos, las contemplamos y una vez que las hemos visto las volvemos a guardar.

Realizándolo de esta manera, nos encontramos con la debilidad de no contar con un orden cronológico de nuestros recuerdos, de manera ordenada y sobretodo de forma visual. Además, en estos días es imprescindible disponer de tales recursos de forma digital, accesibles a través del Internet para poder compartirlas con el mundo exterior, con nuestros familiares, amigos, entre otros.

Con Timeline, nuestros clientes contarán una línea de tiempo virtual que recoja de manera visual todos los momentos memorables en sus vidas y la de sus familiares, con el objetivo de inmortalizar sus recuerdos en formato digital y que estén siempre disponibles a través del Internet.

Diseños de alta calidad, exclusivos y originales. El concepto de mayor peso en nuestro servicio Timeline, es la exclusividad y originalidad que ofrecemos a nuestros clientes en los diseños que realizamos para ellos. A esto le combinamos la excelente calidad de imagen que ofreceremos en nuestras fotografías, para que el cliente reciba una experiencia única y pueda ver plasmado su recuerdo memorable de una manera majestuosamente visual.

Comunicación y redes sociales. Nos encontramos en un momento donde la comunicación a través de las denominadas redes sociales es más que imprescindible ya que el ser humano siempre ha tenido la necesidad de compartir su vida y sus experiencias con el mundo exterior.

Con Timeline, el cliente podrá tener la experiencia única de compartir sus recuerdos inmortalizados en fotografías a sus familiares, amigos, compañeros, las mismas que serán expuestas en nuestro sitio Web, donde podrá escoger entre un perfil público o privado para su información, y así mismo escoger el nivel de privacidad para cada una de sus fotografías. Además, el sitio Web permite la integración y publicación con las más importantes redes sociales tales como facebook, flickr, hi5, twitter, entre otras.

Inmortalización de recuerdos. Cuando realizamos un evento ó somos invitados al mismo, si no se contrata a una persona encargada de realizar la cobertura fotográfica, en al menos una foto no aparecerán todos reunidos. Esto se da porque alguien tiene que tomar la foto por nosotros y en ese momento la persona que realiza la fotografía no podrá aparecer en la foto. A través de nuestro servicio de coberturas fotográficas eliminaremos este problema para el cliente, ya que personal de nuestra empresa estará encargado de registrar todos aquellos momentos importantes dentro de un evento o celebración y así todos los invitados podrán disfrutar de esta ocasión tan especial.

La pérdida de recuerdos también se puede originar cuando las fotografías que guardamos sufren el deterioro del tiempo o las consecuencias de algún incidente. Con Timeline, todas las fotos de cada cobertura fotográfica que realicemos se almacenarán en nuestros servidores de imágenes, ofreciendo una garantía de por vida que sus fotografías se almacenarán a salvo de forma segura.

Trato personalizado. Uno de los problemas con que el cliente que contrata servicios de cobertura de fotografías es el de no poder obtener un trato diferenciado respecto a sus gustos y preferencias al momento de plasmar el trabajo fotográfico.

Con Timeline, el cliente obtiene lo que solicita y siente que el trabajo ha sido realizado como él lo pidió, preocupándonos por cuidar el mínimo detalle sobre sus gustos, preferencias, cultura, etc. Nuestra empresa está comprometida en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y para ello se concertarán citas previas para definir el alcance del evento a realizarse, conocer los detalles del mismo y establecer los requerimientos de ellos. Luego del evento se podrá coordinar personalmente o a través del sitio Web, las fotografías que el cliente escogerá para elaborar el producto final, en esta etapa podrá además incluir características adicionales a las fijadas inicialmente y decidir si son incluidas en la factura final.

Integración de servicios. Una de las principales dolencias que han experimentado los clientes que han recibido servicios de coberturas fotográficas -según la investigación de mercados realizada- ha sido la falta de integración que han ofrecido los negocios del medio. No se trata solamente de ofrecer los servicios tradicionales de fotografía como es la cobertura en sí y la impresión, sino de ofrecer al cliente el ciclo completo de una producción fotográfica que incluya servicios especializados y modernos como almacenamiento Web, Internet y Redes Sociales. Además de comodidades para el cliente como es el de encargar desde su hogar y recibir a domicilio sus compras.

Mediante la integración de nuestros servicios, se pueden reducir algunos costos tanto en tiempo como en dinero, los mismos que se detallan a continuación:

- Se reduce significativamente el tiempo que una persona se toma en buscar a los distintos profesionales y empresa que pueden ofrecerle el servicio completo.

- También se reduce la inversión monetaria ya que para cada parte de un servicio integrado de fotografía se traslapan costos asociados que significan un ahorro para el cliente y que muchas veces se vuelven a pagar ya que no hay continuidad en el trabajo, debido a que pasa por varias manos, existiendo ineficiencia en el proceso.
- Uno de los riesgos que se reducen al contar con un servicio integrado de fotografía es el de obtener un producto final de mala calidad o diferente a lo esperado por el cliente, ya que intervienen dos o más empresas que brindan los servicios y cada una de ellas tendrán estándares de calidad y trabajo diferentes, que pueden poner en riesgo la presentación, calidad y objetivos del trabajo contratado por el cliente.

Recordatorio de eventos. Timeline ofrecerá un servicio de recordatorio de eventos, poniendo a disposición de sus clientes un formulario Web en nuestro portal, para que ingresen las fechas importantes de sus celebraciones. Timeline llamará a sus clientes para recordarles las celebraciones que están por venir con 30 días de anticipación a la realización de la misma, para que ellos puedan planificar su evento y obtener los mejores recuerdos de los mismos a través de nuestros servicios.

Costos

Se han identificado los siguientes costos para el cliente:

Desconfianza por la calidad del trabajo. No es común en nuestro medio ver trabajos fotográficos de alta calidad artística, debido principalmente a la falta de preparación técnica de una gran cantidad de fotógrafos que ofrecen sus servicios.

En Timeline incorporaremos a los mejores fotógrafos independientes del mercado y profesionales que se encuentren altamente capacitados para ofrecer una calidad de

producto final que buscamos brindar. Además, contaremos con equipos de alta tecnología que ofrezcan la mejor calidad de imagen.

Incredulidad de mantener el servicio en el tiempo. Por ser un negocio que está surgiendo, la gente ve como un riesgo que el servicio no pueda continuar en línea. Como nuestro negocio se basa en el concepto de Timeline los trabajos serán realizados a largo plazo, originándose en el cliente incredulidad de que podamos mantener el servicio en línea por muchos años para que el usuario tenga disponible su Timeline.

Minimizaremos este costo para el cliente ofreciendo una garantía de operación de al menos 5 años de nuestros servicios en línea y la oferta al cliente de un plan especial para mantener disponible la plataforma tecnológica en el caso de que se tenga que cerrar el negocio. Por un valor de \$20 anuales, contando con 7 clientes, se puede mantener el servidor Web operando en un hosting internacional como Networksolutions.

Aprendizaje de la plataforma. A pesar de que hasta hace unos pocos años atrás la gente no estaba tan familiarizada con la tecnología, especialmente con los sistemas informáticos de internet, hoy en día han ocurrido cambios significativos gracias al desarrollo del Internet, la masificación del uso del correo electrónico y el surgimiento de las redes sociales.

Nuestro compromiso y a la vez uno de nuestros mayores retos será el de ofrecer al cliente una plataforma muy sencilla de utilizar, intuitiva y completamente funcional. Será desarrollada observando y aplicando los estándares más conocidos de diseño Web, ofreciendo asistencia y ayuda para desarrollar cualquier actividad dentro del sitio.

Todo esto con el fin de minimizar el riesgo de que la plataforma informática -que será el corazón del servicio Timeline- sea difícil de manejar y que el cliente no pueda utilizarla de una manera natural.

2.4. Estado de Desarrollo

El negocio se encuentra como idea, se trata de un negocio que está por arrancar. Si bien es cierto que se cuenta con equipos para realizar todo tipo de evento social que se requiera y con una pequeña cartera de clientes a quienes ofrecer el servicio, hace falta implementar la idea de Timeline como tal, sobretodo la infraestructura Web.

Será necesario registrar el nombre Timeline en el Ecuador. Así mismo, subcontractar el desarrollo del sistema Web con alguna empresa del medio o del exterior.

La infraestructura para soportar las imágenes será montada sobre servidores de hosting internacionales que ofrecen el servicio, en el que se paga una suscripción anual estimada en \$980 que soporta una cantidad ilimitada de almacenamiento.

Por otro lado, será necesario ejecutar las alianzas que se tienen pensadas como convenios con hospitales y clínicas privadas. También la inclusión de fotógrafos independientes que formen parte de nuestro staff de profesionales y convenios con negocios que ofrecen el servicio de impresión en distintos soportes.

Existen en el mercado, tiendas especializadas donde podemos llevar los trabajos de impresión a costos muy bajos sin necesidad de invertir en el corto plazo en grandes equipos. En el presente trabajo no se incluyen costos o valores de impresión ya que este es un servicio que no forma parte de nuestro negocio.

El tiempo para tener un producto final listo para las ventas es de 6 meses, debido al desarrollo/compra del sistema Web que soporte el modelo de negocios de Timeline, la inversión en infraestructura y la capacitación del personal técnico.

Existe un gran conocimiento de la industria de servicios personales de fotografía, como cuáles son nuestros principales competidores, productos sustitutos, costos de equipos fotográficos, precios de servicios de fotografía, cartera de profesionales en las ramas de fotografía y diseño gráfico.

2.5. Viabilidad

El proyecto es viable debido a las siguientes fortalezas:

Conocimiento y experiencia en fotografía. Gracias a los estudios realizados en las dos escuelas más importantes de la ciudad: Chantal Fontaine y CIAF (Centro de la imagen de la Alianza Francesa). Además, la experiencia realizando fotografía profesional por más de 3 años.

Conocimiento de la industria de servicios personales de fotografía. Un año de conocimiento de la industria fotográfica en general y dos años realizando la investigación que es parte del presente trabajo de tesis. En total 3 años de conocimiento de la industria fotográfica en el país.

Background en tecnología. Ingeniero en Sistemas Computacionales, graduado en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Experiencia desarrollando sistemas Comerciales y Web de más de 5 años. Laborando actualmente como líder de proyectos en Artefacta, desde hace 4 años.

Oportunidad de mercado. Se ha identificado una gran oportunidad de mercado en primer lugar por la falta de oferta de servicios integrados de fotografía digital y por la innovación en el servicio gracias al concepto de Timeline. Existen sitios que ofrecen un servicio ligeramente similar que se conoce como árbol genealógico pero que en sí es un concepto diferente.

2.6. Propiedad Intelectual

Será muy importante registrar el nombre Timeline en Ecuador y patentar el Sistema Web que será la plataforma sobre la cual trabajará este negocio.

El material original es propiedad de cada cliente ya que paga por el producto, manteniendo los derechos intelectuales nuestra empresa para guardar las fotografías digitalmente y previo a un acuerdo entre las partes, publicar, distribuir, vender, las fotografías que decida el cliente, con el propósito de contar con material para exhibir dentro de nuestro portafolio.

Aunque el trabajo sea realizado por profesionales de nuestro staff, previo a la contratación, cada uno de ellos firmará un acuerdo de confidencialidad para que el empleado no pueda distribuir las fotografías realizadas en trabajos de nuestra empresa, y otro de otorgamiento de propiedad intelectual a favor de Timeline, que nos permita utilizar libremente los trabajos realizados por nuestros empleados, distribuirlos por cualquier medio digital o impreso, etc.

5. Entorno y Competencia

3.1. Entorno

El entorno es sano, a nivel micro existen precios estándares para los servicios de fotografía que permiten tener un margen atractivo de ganancia para las empresas que los realizan, no existe mucha diferenciación entre los competidores y el cliente percibe de buena manera la personalización de los servicios y la calidad de los productos.

Un aspecto importante que puede afectar los costos de una empresa de servicios de fotografía es el tema de los impuestos a los artículos importados ya que los equipos fotográficos, de iluminación, papel, tintas, y demás productos relacionados, se pudieran encarecer por los altos aranceles pagados en el país, así como los equipos de cómputo, impresoras, escáneres, etc.

3.2. Competidores

Nuestro negocio se encuentra dentro del sector de Servicios y de la industria Servicios Personales.

En el mercado ecuatoriano, específicamente en Guayaquil existen muchas oportunidades para las empresas que brindan servicios de fotografía, ya que la demanda por trabajos fotográficos es alta. Según datos del estudio de mercado realizado (Ver Apéndice 3), dentro del segmento medio y medio-alto, de cada 10 personas que se entrevistaron, 7 de ellas habían contratado alguna vez un servicio de fotografía para sus eventos sociales.

En primer lugar tenemos a las tiendas fotográficas, que ofrecen principalmente fotografías tamaño carné, pasaporte, visa, así como paquetes de fotografías en estudio para niños, familias, etc. Este tipo de fotografías las realizan empresas como Ecuacolor

(Kodak), Fuji Film, Digital Express (Konica), entre otras, a través de sus tiendas ubicadas en diferentes sectores de la ciudad y en donde ofrecen además servicios de revelado de rollos, impresiones, venta de cámaras, accesorios, etc. El líder del mercado es Ecuacolor principalmente por su tradición y años en el mercado.

- Existen las productoras fotográficas como Chantal Fontaine, CN Modelos quienes además son agencias de modelos, está la productora Media Crear que también realiza publicidad, entre las más importantes. En este grupo podemos incluir a las Agencias de Publicidad quienes por lo general trabajan con un fotógrafo de confianza e independiente o cuentan con uno dentro de su staff. Algunas compañías de publicidad incluyen dentro de sus servicios la producción fotográfica a sus clientes.
- Existe también una oferta significativa de fotógrafos informales que en su mayoría realizan trabajos eventuales y de limitada producción fotográfica. La mayoría no posee local comercial o trabajan desde sus casas y cuentan con equipos modestos que les permiten realizar ciertos trabajos como fotografías para matinés, cumpleaños, matrimonios civiles y eclesiásticos.
- Por otro lado se encuentran los fotógrafos profesionales reconocidos por sus producciones fotográficas a nivel nacional para importantes revistas, periódicos, etc. Entre ellos tenemos a Roberto Pombar, Wilson López, César Anchundia, Jorge Itúrburu, Joshua Degel, Francisco Santander, entre otros, quienes además cuentan con estudio propio y realizan producciones fotográficas interesantes, fotografía publicitaria y coberturas en matrimonios.
- Por último tenemos a los fotógrafos independientes quienes tienen cierta experiencia en el mundo de la fotografía, la mayoría ha realizado cursos o se ha capacitado en talleres, etc. Estos fotógrafos ofrecen diferentes servicios como

coberturas en eventos, matrimonios, sesiones de fotos y ofrecen cierto grado de producción fotográfica en sus trabajos.

A continuación se muestra una cantidad aproximada de los tipos de competidores actualmente en el mercado para la ciudad de Guayaquil:

- Productoras y Agencias de Publicidad: 5
- Fotógrafos Profesionales: 10
- Fotógrafos Independientes: 10
- Tiendas y Estudios Fotográficos: 20

3.3. Análisis de Competidores

En la tabla 1 se analizan 5 factores críticos de éxito en la operación de un negocio de fotografía digital, los cuales fueron resultado del estudio de mercado realizado para el presente trabajo y que los encuestados calificaron como relevantes a la hora de decidirse por un servicio de fotografía.

Observamos las debilidades que experimentan algunos grupos de competidores como por ejemplo el de incorporación de tecnología en sus negocios, la misma que se convierte en una fortaleza para Timeline por su apuesta en este factor crítico de éxito.

Tabla 1

Análisis de Competidores

Tipo	#	Integración	Tecnología	Formal	Capacidad	Innovación
Productoras	2	Alta	No	Sí	Media	Media
Agencias de Publicidad	2	Media	No	Sí	Media	Baja
Fotógrafos profesionales	10	Media	No	No	Baja	Nula
Fotógrafos independientes	10	Nula	No	No	Baja	Nula
Tiendas y estudios fotográficos	10	Media	No	Sí	Media	Baja

Principales competidores

Los principales competidores para nuestra empresa son las Productoras/Agencias de Publicidad y los Fotógrafos Profesionales. Entre ellos tenemos a los más reconocidos:

- Chantal Fontaine
- Roberto Pombar
- Studio Media Crear
- Joshua Degel
- Francisco Santander
- Xavier Cuesta
- Jorge Itúrburu

Competidores indirectos

Quedando como competidores indirectos los Fotógrafos Independientes, debido a que poseen desventajas en lo que respecta a innovación, tecnología, capacidad limitada de atención a múltiples clientes/eventos, baja innovación en servicios de fotografía, baja producción fotográfica y servicios de fotografía dispersos (integración de servicios baja).

6. Mercado Potencial

Se trata de un mercado en expansión gracias al gran auge de la tecnología y la aproximación de las personas a recursos digitales como fuente de registro de sus recuerdos. Esto se puede evidenciar por ejemplo, con el surgimiento de una gran cantidad de redes sociales como Facebook, Twitter, Myspace, etc., en las que los factores comunes y predominantes son las fotografías, que intentan mostrarnos la vida de las personas y contarnos los eventos especiales que viven a lo largo de sus días.

Inicialmente, nuestro mercado potencial será la ciudad de Guayaquil, con pronósticos de crecimiento a mediano plazo a nivel nacional y la posibilidad de crear un modelo de franquicia para el mercado ecuatoriano e internacional, una vez que se desarrolle el sistema Web de nuestro negocio, además de patentados con nuestra marca y que nuestros procesos tengan la madurez y tecnología que los haga difícilmente imitables.

Nuestro mercado potencial, son los hogares de:

- Nivel socioeconómico medio-alto y alto.
- Con 5 miembros.
- Ingresos mensuales > \$2,000.

Los segmentos medio-alto y alto en Guayaquil están representados por aproximadamente 35,000 hogares, conformado normalmente por 5 personas: padre, madre, tres hijos.

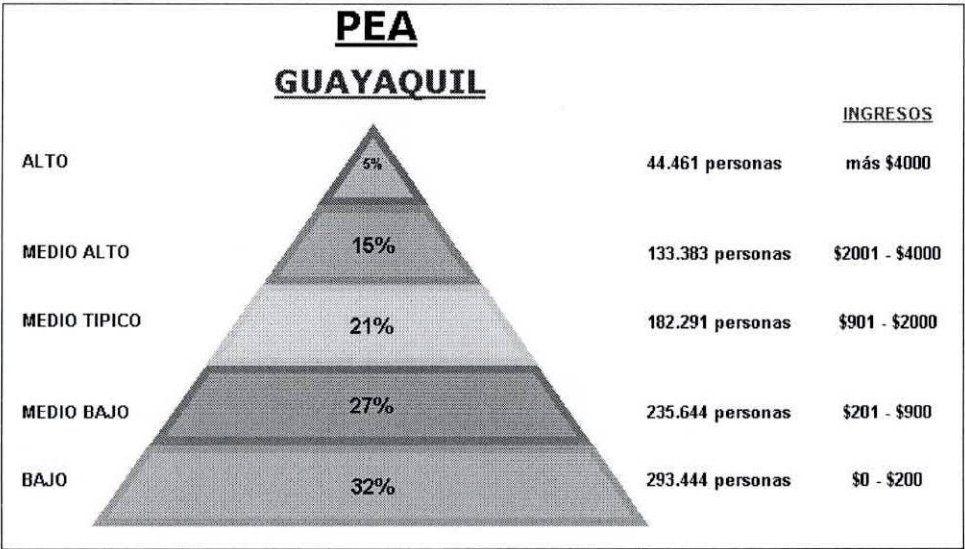


Imagen 1. Mercado Potencial. Fuente: Departamento de Marketing, Artefacta S.A.

6.1. Mercado Objetivo

- Nivel socioeconómico medio-alto.
- 5 miembros.
- Ingresos entre \$2,000 y \$4,000.
- 25,000 hogares.

El nivel socio-económico medio alto en la ciudad de Guayaquil, está representado por 25,000 hogares, con un promedio de 5 miembros cada uno.

6.2. Segmento Objetivo

Nos enfocaremos al siguiente perfil de clientes que se encuentran ubicados en el segmento socioeconómico medio-alto:

Perfil del cliente

- Mujeres.
- Nivel socioeconómico medio-alto.

- Nivel de educación superior.
- Edad entre 24 y 45 años.
- Ingresos entre \$2,000 y \$4,000.
- Inclinação por la tecnología.
- Poseen tarjeta de crédito.
- 10,000 hogares.

Se ha escogido este segmento por considerar que sus miembros tienen un poder adquisitivo mayor y un alto interés por inmortalizar los recuerdos de sus momentos importantes. Escogimos a la mujer ya que según nuestro estudio de mercado (ver Apéndice #3), ella es la que realiza en mayor grado la decisión de compra en estas familias. El segmento medio-alto en Guayaquil tiene un ingreso promedio de \$2,000 y \$4,000 por hogar. En un hogar típico encontramos un promedio de 3 hijos, es decir, es un hogar formado por 5 personas incluidos padre y madre.

El tamaño de este segmento es de 10.000 hogares -de un total de 25.000 hogares- que componen el segmento medio-alto y alto en la ciudad de Guayaquil. Por lo tanto, el número de clientes (hogares) del segmento medio-alto sería 10,000 y el número de usuarios (personas) para este segmento sería aproximadamente 50,000.

Dentro de las tantas celebraciones especiales que se pueden dar en un hogar, tenemos las siguientes:

- Baby showers
- Fiesta del 1er cumpleaños
- Primera Comunión
- Fiesta de 15 años

- Graduación de Colegio
- Graduación de Universidad
- Matrimonio Civil y Eclesiástico
- Cumpleaños de los miembros de la familia.

Para cada hogar de 5 personas, tenemos estimado que se realice al menos un evento por año y otros 5 obligatorios en un periodo de 20 años.

6.3. Estudio de Mercado

Objetivos. Conocer la experiencia obtenida en servicios de fotografía, identificar las percepciones de las personas respecto a las empresas de quienes recibieron los servicios, identificar mejoras y características adicionales esperadas por los clientes respecto a los servicios de fotografía.

Grupo objetivo

- Edades entre 18 y 60 años.
- Hombres y mujeres.
- Nivel socio-económico medio y alto.
- Hayan tenido experiencia en servicios de fotografía o conozcan cómo funcionan.

Se utilizó el método de la encuesta para responder a las principales preguntas de investigación de mercados, escogiendo la ciudad de Guayaquil para el levantamiento de la información, enfocados a un segmento de la población de un nivel socio-económico medio y medio-alto, de edades comprendidas entre 18 y 60 años. El cuestionario contó con 18 preguntas y se ejecutó en una muestra de 222 participantes.

Se logró obtener información de los eventos con mayor demanda de fotografía que son matrimonios, cumpleaños y graduaciones, los servicios que se realizan con mayor frecuencia que son toma de fotografías e Impresión, que se contrata mediante recomendación. El tipo de organización principal que brinda estos servicios son los fotógrafos independientes. Los clientes esperan recibir el servicio a domicilio que incluye la entrega de fotos digitales e impresas, entre otros.

6.4. Barreras de Entrada al Mercado y Tácticas de Mercadeo

Los nuevos entrantes a esta industria y específicamente al tipo de empresa de servicios personales que queremos implementar, serían productoras bien establecidas, con una inversión alta en equipos de fotografía, que utilice tecnología para llegar a sus clientes, que se encuentre debidamente establecida y cumpla con todos los requisitos de ley en la apertura de un negocio, con personal altamente capacitado y especializado en el arte, diseño y fotografía, con un profundo conocimiento del mercado, que maneje un enfoque relacional con sus clientes y lo más importante, que ofrezca al cliente un nuevo concepto en el campo de la inmortalización de recuerdos a través de la fotografía digital.

6.4.1. Barreras de entrada para competidores

Innovación. Nuestro punto fuerte es la idea central del proyecto, *Timeline*, como una nueva manera de inmortalizar nuestros recuerdos, organizarlos, tenerlos siempre disponibles y compartirlos con nuestros allegados. Será de vital importancia continuar con la innovación de este concepto, añadiendo otras dimensiones que se encuentren dentro del contexto de Timeline como árbol genealógico, combinar líneas de tiempos, creación de grupos/familias, entre otros.

Inversión. Una barrera de entrada significativa a este negocio sería la parte económica, ya que es necesario realizar una inversión considerable en equipos de fotografía, computadores, inmobiliario, etc. Además, la estructura organizativa y capacidad de atención de Timeline, deja a un lado pequeños negocios que quieran hacerle sombra a este negocio.

La inversión va de la mano con otra barrera de entrada que es la de Formalidad. Para competir con una empresa como Timeline, se deberá establecer un negocio que cumpla todos los requisitos de ley en la creación de empresas.

Contingente humano. Contar con personal altamente capacitado y experimentado en arte, diseño y fotografía, así como marketing relacional y trato personalizado con el cliente, será un factor clave que no permita tan fácilmente la entrada de nuevos competidores.

Otra barrera de entrada es la inclusión de Tecnología a nuestro negocio. El sistema Web que ofreceremos, permitirá al cliente realizar sus pedidos desde la comodidad de su hogar, realizar el debido seguimiento a los mismos, alta disponibilidad y acceso a sus recuerdos desde el Internet y la posibilidad de compartirlos con cualquier persona en desde cualquier lugar del mundo.

6.4.2. Tácticas para atacar al segmento objetivo

Producto y precio. Nuestros precios como se muestra en la Tabla 2, están por encima del precio de mercado ya que el producto que ofrecemos es de mayor calidad y sobretodo por la exclusividad en nuestros diseños que el cliente podrá fácilmente percibir y nuestra competencia imitar.

Tabla 2

Precios de nuestros productos

Producto	Precio
PRECIOS PAQUETES TODA OCASIÓN	
FOTOGRAFÍA INDIVIDUAL	\$15.00
FOTOCOMPOSICIÓN	\$20.00
DISEÑO INDIVIDUAL	\$5.00
INSIGNIA	\$4.00
PRECIOS PAQUETES EVENTOS SOCIALES	
FOTOGRAFÍA INDIVIDUAL	\$5.00

Suscripciones a coberturas fotográficas

- Descuento del 10% por suscripción de 3 a 5 eventos al año.
- Descuento del 20% por suscripción de 6 a 10 eventos al año.
- Descuento del 30% por suscripción de más de 10 eventos al año.

Promoción. Como promoción tendremos al Internet ya que nuestra imagen corporativa debe estar accesible para todas las personas interesadas en contratar nuestros servicios y además por ser un negocio de fotografías, no hay mejor medio para almacenarlas digitalmente y que sean vistas por nuestros potenciales clientes.

El Internet es un medio que cada vez gana mayores adeptos en Guayaquil y ha demostrado ser eficaz para ciertos tipos de servicios como es el caso de la fotografía digital en donde los usuarios entran principalmente porque quieren ver la imagen de la empresa, el portafolio de fotos que posee y los clientes a quienes han contratado el servicio

Uno de los puntos clave será incursionar en las redes sociales como facebook, hi5, twitter, creando perfiles de la empresa, exponiendo nuestros servicios e información de contacto y lanzando anuncios de promociones, descuentos, y publicidad.

Otro medio muy importante para llegar a la gente, de acuerdo a la investigación de mercados realizada, es a través de tarjetas de presentación, que se entregarán en eventos relacionados al arte, fotografía, cine, TV, moda, etc.; que contenga información de contacto y la dirección de nuestro sitio Web.

Como herramientas de recordación de marca tenemos las siguientes:

- Firma en nuestros productos.
- Versión para Celular de Slideshows.
- Descargar Fotos vía SMS.
- Compartir con Redes Sociales

En cada uno de estos medios se mostrará el logo de nuestro negocio con la finalidad de que el cliente recuerde la marca y cree presencia hacia los potenciales clientes que puedan ver nuestro producto.

También se realizarán exposiciones fotográficas de nuestros trabajos en ciertos lugares clave de la ciudad como museos, casas culturales, etc.

Canales de ventas

- Contratación directa en oficinas.
- Suscripción desde nuestro portal.
- Contratación telefónica.
- Ejecutivos de ventas

Canales de distribución

- Internet.
- Casilla postal.

- Couriers como Servientrega, Fedex, Ups.

Posicionamiento

“El servicio de immortalización de recuerdos de mayor calidad, originalidad y exclusividad, preocupados por un trato personalizado con el cliente y la comunicación con su mundo exterior.”

“Timeline transforma tus recuerdos en imágenes vivas que cuentan una historia”

El posicionamiento que queremos lograr es por la innovación. La calidad, exclusividad y originalidad en servicios de fotografía digital, serán la clave de nuestro negocio y lo que nos permitirá posicionarnos en la mente del consumidor. Somos un negocio preocupado siempre por la alta calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes.

La integración de servicios de fotografía digital es otro punto fuerte en el posicionamiento que queremos lograr, mediante un conjunto completo de soluciones que incluyen servicios tradicionales y especializados de fotografía que van desde la pre-producción hasta la post-producción.

Marketing Relacional. Es la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.

La relación con nuestros clientes y grupos de interés para el servicio de fotografía digital que ofrecemos, se basa en un modelo de marketing relacional directo e interactivo, que nos permita brindar un trato personalizado para cada cliente, ofreciendo soluciones hechas a su medida, que cubran sus expectativas y sobre todo pensando en su presupuesto; además de construir lazos de cooperación con proveedores, tiendas de fotografía, empresas relacionadas al medio.

Distinguimos las siguientes actividades críticas en el modelo de Marketing Relacional:

- Identificar a los clientes con proyección y potencial futuro.
- Discriminarlos respecto al conjunto de los compradores, fijando objetivos individuales o por grupos de clientes.
- Concentrar en estos clientes los mayores esfuerzos de retención.
- Gestionar relaciones de colaboración para crear un valor superior en la gestión de los procesos clave.
- Distribuirlo con equidad entre los distintos actores de la cadena de valor.

Una de las características definitorias del enfoque relacional es la discriminación positiva de los mejores clientes, que son aquellos clientes en los que la colaboración permite generar un valor diferencial y superior. La necesidad de discriminar positivamente a estos clientes no está contrapuesta con la necesidad de prestar un buen servicio y gestionar la calidad para el conjunto de los compradores, pero obedece a las contrapartidas que la inmensa mayoría de los clientes exigen por su lealtad: recibir un trato exclusivo y preferente.

Sin lugar a dudas, la atención adicional sobre estos clientes se verá reflejada en la lealtad hacia nuestra empresa y el grado de convencimiento que tengan para llegar a recomendar nuestros servicios a sus familiares, amigos, conocidos, etc.

Esto es muy importante para nosotros dentro de este modelo de Marketing Relacional, ya que si tenemos clientes satisfechos, es muy probable que aumente la recomendación y recompra de nuestros servicios, ya que por cada cliente satisfecho vendrán otros nuevos clientes.

7. La Economía del Negocio

En el presente capítulo, se desarrollará el análisis de las inversiones que se realizarán en la etapa inicial del negocio, los ingresos y costos y al final se demostrará la factibilidad del proyecto utilizando las diferentes herramientas fundamentales, VAN, TIR, que ayudan a evaluar económicamente un proyecto.

7.1. Inversiones

La inversión total que el proyecto necesita para su ejecución, se estima en \$77,084; de los cuales, el 67% corresponde a la inversión fija, que equivale a \$51,560; mientras que el capital de operación responde al 9%, equivalente a \$7,058. Finalmente, la inversión diferida con un 24%, equivalente a \$ 18,600 como se muestra en las Tablas 3 y 4.

Tabla 3

Inversión Inicial

Rubro	Valor en US\$	%
I. Inversión Fija		
Equipos Fotografía	\$29,860	
Importación de equipos de fotografía	\$7,465	
Equipos Cómputo	\$9,100	
Muebles y enseres	\$5,000	
Total Inversión Fija	\$51,426	67%
II. Inversión Diferida		
Gasto de puesta en marcha	\$18,600	
Total Inversión Diferida	\$18,600	
III. Capital de Trabajo		
Gastos Administrativos	\$4,283	60.68%
Costos Directos	\$2,775	39.32%
Total Capital de Trabajo	\$7,058	100.00%
Inversión Total	\$77,084	
Préstamo	\$51,560	67%
Accionistas	\$25,523	33%
Inversión Total		
Total Inversión Fija	\$51,426	67%
Total Inversión Diferida	\$18,600	24%
Total Capital de Trabajo	\$7,058	9%
Inversión Total	\$77,084	100%

Tabla 4

Gastos de Puesta en Marcha

Detalle	US\$	Cantidad	Total
Sitio Web	\$10,000	1	\$10,000
Adecuación oficina	\$5,000	1	\$5,000
Publicidad	\$1,000	1	\$1,000
Software Edición	\$2,600	1	\$2,600
Total			\$18,600

7.2. Activos Fijos

La inversión fija asciende a \$51,560.45 como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Detalle de Activos Fijos

Descripción	Cant.	Valor	Total
Canon EOS 7D 18 MP CMOS Digital SLR Camera with 3-inch LCD (Body Only)	1	\$1,600.00	\$1,600.00
CANON EOS 5D MARK II 21.1 MP DIGITAL SLR	2	\$2,600.00	\$5,200.00
OPETKA FLASH DIFFUSER FOR THE CANON 580 EX &580 EX II FLASHES	3	\$7.95	\$23.85
CANON OC-E3 -FLASH SYNCHRO CABLE	3	\$60.69	\$182.07
CANON BG-E6 BATTERY GRIP FOR CANON 5D MARK II DIGITAL SL R	2	\$212.95	\$425.90
CANON LP-E6 BATTERY PACK FOR CANON 5D	4	\$69.97	\$279.88
Canon BG-E7 Battery Grip for Canon Digital SLR Camera	1	\$181.00	\$181.00
SANDISK SDCFX3-016G-A31 16GB EXTREME III COMPACT FLASH CARAL -RETAIL PACKAGE	6	\$89.99	\$539.94
SONY POWER BATTERY CHARGER WITH 4AA NI -HH RECHARGEABLE BATTERIES	6	\$17.88	\$107.28
SONY 2500 MAHAA RECHARGEABLE NIMH BATTERIES, 4 , PACK	6	\$11.71	\$70.26
CANON EF-S 17 MM F/2.8 IS USM LENS FOR CANON DSLR CAMERAS	2	\$990.00	\$1,980.00
CANON EF 50 MM F/1.2 L USM LENS FOR CANON DIGITAL SLR CAMERAS	3	\$1,545.00	\$4,635.00
CANON EF 70-300 MM F/4.5-5.6 DO IS USM, LEXIS FOR CANON EOS CAMERAS	3	\$1,249.99	\$3,749.97
Multiblitz Profilux 200 3-Light Deluxe Set (w/3 200WS Profilux Lights, Reflectors, Diffuser, Snoot, Softbox, 3 Stands, Sync Cords & Deluxe Aluminum Case)	1	\$2,049.50	\$2,049.50
Multiblitz Profilux 600 2-Lights Location Set (w/2 600WS Profilux Lights, Reflectors, Umbrellas, Stands, Sync Cords & Case)	2	\$1,899.95	\$3,799.90
Multiblitz Profilux 400 2-Light Location Set (w/2 400WS Profilux Lights, Reflectors, Umbrellas, Stands, Sync Cords & Case)	1	\$1,747.95	\$1,747.95
Multiblitz Profilux 600 3-Monolight Lighting Kit	1	\$3,287.95	\$3,287.95
Servidor de imágenes Mac	1	\$2,500.00	\$2,500.00
Laptop para secretaria	1	\$1000.00	\$1000.00
Laptop MacBook Pro para administrador	1	\$2,000.00	\$2,000.00
iMac para diseñador/webmaster	1	\$1,800.00	\$1,800.00
iMac backup	1	\$1,800.00	\$1,800.00
Muebles de oficina	1	\$5,000.00	\$5,000.00
Adecuación oficina	1	\$5,000.00	\$5,000.00
Software de Edición Adobe CS5	1	\$2,600.00	\$2,600.00
TOTAL			\$51,560.45

7.3. Ingresos

Se ha establecido un incremento anual en los precios de los paquetes, del 5%.

Tabla 6

Ingresos por Ventas

AÑO 1					
Paquete	Precio	Contrato		Ingreso	
		Por mes	Anual	Mensual	Anual
Ingresos por Paquetes toda Ocasión					
Básico	\$149	8	96	\$1,192	\$14,304
Estándar	\$297	4	48	\$1,188	\$14,256
Premium	\$405	2	24	\$810	\$9,720
Ingresos por Paquetes de Matrimonio					
Básico	\$526	4	48	\$2,104	\$25,248
Estándar	\$1,026	2	24	\$2,052	\$24,624
Premium	\$1,526	1	12	\$1,526	\$18,312
Total		21	252	\$ 8,872	\$ 106,464

7.4. Análisis de la Demanda

Se han definido dos esquemas para proyectar la demanda de servicios de Timeline.

El primero tiene que ver con los eventos que se realizan en Guayaquil cada mes.

Solo contando con los salones de eventos más grandes e importantes, tenemos que existen al menos 14 de ellos, que atienden durante 8 días al mes (viernes y sábados), lo que da como resultado un total aproximado de 112 eventos que se realizan cada mes en esta ciudad. Nuestro objetivo será captar el 7% de ese mercado, que equivale a 8 eventos.

El segundo esquema está basado en el número de nacimientos de niños en la ciudad de Guayaquil en los hospitales y clínicas privadas: Kennedy, Kennedy Alborada, Kennedy Samborondón, Alcívar y Omnihospital. Para un total de 275 nuevos nacimientos

mensuales en la ciudad de Guayaquil (dentro de estas unidades), Timeline pretende captar el 3% de ellos, dando un total de 8 clientes nuevos cada mes, a quienes les ofreceremos nuestros servicios de inmortalización de recuerdos ya que los bebés son la puerta de entrada para la creación de su Timeline.

En base a esto, hemos proyectado la siguiente demanda anual que recibirá Timeline por servicios de inmortalización de recuerdos, expresados en paquetes que serán ofrecidos al público. Se ha proyectado realizar una mezcla de servicios como se muestra en la Tabla 7, considerando que cada cliente puede tener distintos requerimientos en cuanto al número de unidades de producto final (fotografías/imágenes) que desea contratar.

Tabla 7

Proyección Anual de la Demanda

Paquete	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por Paquetes Toda Ocasión					
Básico	8	9	10	11	12
Estándar	4	5	6	7	8
Premium	2	3	4	5	6
Ingresos por Paquetes Eventos Sociales					
Básico	4	5	6	7	8
Estándar	2	3	4	5	6
Premium	1	2	3	4	5
Total Proyectado	21	27	33	39	45

Consideramos que a cada cliente se le puede ofrecer ambos tipos de servicios, paquetes para eventos sociales (eventos realizados cada mes) y uno de los paquetes para cada ocasión (puerta de entrada para la creación del Timeline), ya que ambos son complementarios y cada uno de ellos posee su atractivo correspondiente.

7.5. Análisis de Costos y Gastos

Costos de producción. Luego del análisis económico financiero y técnico, se han establecido los siguientes costos para una eficiente operación del negocio: gastos administrativos, costos de ventas y costos directos.

Tabla 8

Gastos Administrativos Anuales

Detalle	Mensual	Total
Gastos de Ventas (Publicidad y Mercadeo)		
Trípticos informativos	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Mantenimiento Página Web	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Total Gastos de Ventas		\$3,600.00
Gastos Administrativos		
Sueldos	\$2,700.00	\$ 40,236.60
Energía Eléctrica	\$60.00	\$ 720.00
Agua potable	\$15.00	\$ 180.00
Teléfono	\$30.00	\$ 360.00
Internet	\$75.00	\$ 900.00
Materiales de oficina	\$50.00	\$ 600.00
Alquiler de Oficina	\$400.00	\$ 4,800.00
Mantenimiento equipos cómputo	\$150.00	\$ 1,800.00
Hosting Sitio Web	\$80.00	\$ 960.00
Total Gastos Administrativos		\$ 47,796.60
Gastos Administrativos Anuales Totales		\$ 51,396.60
% Incremento Gastos Administrativos Anuales		5%

Tabla 9

Gastos por Sueldos y Salarios

Denominación	Sueldo Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Aporte al IESS 12,15% (Anualizado)	Decimo Cuarto Sueldo	Anual
Administrador	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 1,239.30	\$240.00	\$ 12,529.30
Fotógrafo	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 656.10	\$240.00	\$ 6,746.10
Diseñador	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 656.10	\$240.00	\$ 6,746.10
Webmaster	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 729.00	\$240.00	\$ 7,469.00
Asistente Administrativo	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 656.10	\$240.00	\$ 6,746.10
SUMAN	\$ 2,700.00				\$ 40,236.60

Tabla 10

Costos de Mano de Obra Directa - Fotografía Toda Ocasión

Paquete	# Fotos	Costo Fotos	# Foto Comp	Costo FC	# Insignias	Costo I	# Retoques	Costo R	Costo Total
Básico	8	\$20	4	\$10	2	\$4	8	\$8	\$42
Estándar	16	\$40	8	\$20	4	\$8	16	\$16	\$84
Premium	36	\$90	18	\$45	6	\$12	36	\$36	\$183

Tabla 11

Costos de Mano de Obra Directa - Fotografía Eventos Sociales

Paquete	# Fotos	Costo Fotos	# Impresiones	Costo Imp.	# Retoques	Costo R	Costo Total
Básico	100	\$50	50	\$25	100	\$50	\$125
Estándar	200	\$100	100	\$50	200	\$100	\$250
Premium	300	\$150	150	\$75	300	\$150	\$375

Tabla 12

Costos Directos Paquetes Toda Ocasión

	Cant.	Costo	Precio	Margen
Paquete Básico				
Fotografías	8	\$28.00		
Fotocomposiciones	4	\$10.00		
Insignias	2	\$4.00		
Cd/Dvd	1	\$1.00		
Costo Total		\$43.00	\$149.00	\$0.71
Paquete Estándar				
Fotos Digitales	16	\$56.00		
Fotos Timeline	8	\$20.00		
Insignias	4	\$8.00		
Cd/Dvd	1	\$1.00		
Costo Total		\$85.00	\$297.00	\$0.71
Paquete Premium				
Fotos Digitales	24	\$84.00		
Fotos Timeline	12	\$30.00		
Insignias	6	\$12.00		
Cd/Dvd	1	\$1.00		
Costo Total		\$127.00	\$405.00	\$0.69

Tabla 13

Costos Directos Paquetes Eventos Sociales

	Cant.	Costo	Precio	Margen
Paquete Básico				
Fotos Digitales	100	\$100.00		
Fotos Impresas	50	\$50.00		
Álbum	1	\$20.00		
Cd/Dvd	1	\$1.00		
Costo Total		\$171.00	\$526.00	\$0.67
Paquete Estándar				
Fotos Digitales	200	\$200.00		
Fotos Impresas	100	\$100.00		
Álbum	1	\$30.00		
Cd/Dvd	1	\$1.00		
Costo Total		\$331.00	\$1,026.00	\$0.68
Paquete Premium				
Fotos Digitales	300	\$300.00		
Fotos Impresas	150	\$150.00		
Álbum	1	\$40.00		
Cd/Dvd	1	\$1.00		
Costo Total		\$491.00	\$1,526.00	\$0.68

8. El Plan de Producción

8.1. Ciclos de Producción del Servicio

Timeline mediante una página de nuestro sitio Web y gracias a la ayuda de un asistente, el cliente podrá definir para cada evento las especificaciones de su historia, para que nuestros profesionales hagan el trabajo creativo y diseñen algo único y exclusivo. Los siguientes cinco elementos darán el aspecto deseado a la historia y será necesario que el cliente lo detalle:

1. **Tema ó concepto.** Es la idea central de la historia, es muy importante definir el tema ó concepto que deseamos plasmar ya que los siguientes elementos deberán estar en armonía con nuestra idea.
2. **Fotos.** Son todas las fotografías que contarán la historia, aquellas que representan el evento o recuerdo que queremos capturar. Podemos enviar fotografías realizadas por nosotros mismos, por Timeline ó por un tercero.
3. **Layout, colores y páginas.** La mejor manera de escoger el color y los patrones de diseño de nuestra historia, es prestando atención a los colores de nuestras fotos. Otra manera de hacerlo es tomando en cuenta el tema que escogimos. Por ejemplo, en el caso de un tema sobre niños, podemos escoger una combinación de colores azul pastel. Así mismo debemos especificar el layout y el número de páginas de nuestro evento. Estará disponible en la web una galería completa con todos estos recursos para que nos puedas decir los que escojas.
4. **Insignias.** Podemos añadir imágenes especialmente diseñadas para ti, son diseños exclusivos de Timeline que darán un toque único a tu historia. Tu evento debe ser decorado con todo lo imaginablemente posible y esto será posible a través de las insignias que nuestro equipo creativo diseñará para ti.

5. Formato de salida. Una vez que hemos plasmado tu historia, es momento de decidir el formato de salida que tendrá. Puedes escoger entre las siguientes opciones:

- Añadirlo a tu Timeline.
- Impresiones.
- CD

Coberturas fotográficas. Se han definido las siguientes etapas para la producción y obtención de un producto final a través de nuestro servicio de coberturas fotográficas para eventos sociales:

1. Suscripción/Inscripción.
2. Cobertura Fotográfica.
3. Servicio Online.
4. Tratamiento.
5. Entrega

Como punto de partida tenemos la contratación de una cobertura fotográfica que se originará bien partir de la contratación por uno de nuestros canales de ventas disponibles. En esta etapa el cliente define todos los requerimientos del servicio que desea recibir, se hace una evaluación de sus gustos y preferencias, se coordinan fechas y demás detalles del evento.

Como siguiente paso tenemos la realización de la cobertura fotográfica, que consiste en el registro en fotografías por nuestros profesionales, el día, lugar, y hora del evento que el cliente solicitó. Como norma general se exigirá que el profesional tome de 2 a 3 fotografías de cada detalle que sea tomado en cuenta en el momento de la cobertura.

Luego de la cobertura, se crea un espacio en nuestros servidores Web para cargar todas las fotografías tomadas en el evento del cliente. Se sube una el doble de fotografías de las que el cliente contrató, con el fin de que tenga la opción de escoger una de las 2 ó 3 que se toman para cada detalle del evento. Estas fotografías que seleccione el cliente serán las que finalmente constituyan el producto final que recibirá.

El pago será a través de depósito bancario.

Las fotografías realizadas en estas coberturas, podrán ser incorporadas al Timeline de la persona ya que en el momento de la contratación de cualquier paquete, se creará una cuenta para que pueda tener acceso a nuestro portal Web.

8.2. Factores Clave

El factor clave en nuestro negocio es la exclusividad y originalidad de nuestros diseños. A esto, se suma la alta calidad en nuestra fotografía y la disponibilidad en Internet de los recuerdos del cliente.

Además, el contingente humano, que como habíamos dicho debe ser especializado y altamente capacitado, tanto en fotografía digital para el caso de los fotógrafos que realizan las coberturas, como para los que realizan el trabajo de diseño visual.

Otro factor clave que lo mencionamos anteriormente es contar con equipos especializados que ofrezcan la mejor calidad en la imagen.

Y un tercer factor clave será la relación con el cliente tanto en el trato que le brindemos, como en el momento de escuchar sus necesidades y requerimientos, para asegurarnos que reciba lo que él solicitó y cumplir con sus expectativas.

Plataforma e Inversión Tecnológica

El sistema Web que vamos a mandar a desarrollar estará alojado en servidores de empresas internacionales que ofrecen el servicio de hosting (almacenamiento), por lo tanto no será necesario montar toda una infraestructura de cómputo para el sistema Web, sino solamente la adquisición de equipos para diseño y tratamiento de imágenes y computadores personales para cada persona miembro del staff.

Principales Proveedores

Para el tema de la impresión, realizaremos convenios con las principales tiendas de revelado fotográfico de la ciudad tales como Ecuacolor, Fuji Film y Digital Express. Para impresiones en tinta que son de mejor calidad, enviaremos a realizarlo en el CIAF, Centro de la Imagen de la Alianza Francesa. Se prevé contar en un futuro con una línea de impresión sobre lienzo, para esto se deberán realizar alianzas con las principales galerías de arte para el tema del enmarcado.

Personal Humano

Inicialmente arrancaremos contratando de planta a una asistente administrativa, que se encargue de gestionar la cartera de cliente. Ella será la encargada de planificar citas, gestionar las suscripciones y dar soporte al cliente. El perfil de este puesto es: mujer, entre 20 y 24 años de edad, cursando estudios en administración o afines, con conocimientos de contabilidad básica, con experiencia mínima de un año en cargos administrativos, proactiva, confiable y responsable.

También necesitamos en nuestro equipo a un diseñador audiovisual, que se encargará de gestionar realizar los diseños, fotocomposiciones y insignias que forman el Timeline de un cliente. También deberá gestionar las imágenes y el correcto tratamiento de

las mismas. El perfil de este puesto es: hombre, entre 24 y 30 años edad, con estudios en diseño audiovisual o afines, con experiencia mínima de 2 años en audiovisuales, proactivo, confiable y responsable.

Se necesita un administrador del sitio Web, que se encargue de mantener a diario la plataforma tecnológica, desarrollo de nuevas funcionalidades en el sitio, subir las fotos de las coberturas fotográficas, dar soporte a los usuarios en temas de tecnología, entre otras actividades relacionadas al sistema Web. El perfil del puesto es: hombre, entre 24 y 30 años de edad, cursando estudios de sistemas o carreras afines, con experiencia mínima de 2 años en desarrollo de tecnologías Web, proactivo, confiable y responsable.

Como habíamos dicho antes, nuestro staff de fotógrafos estará conformado principalmente por personal freelance que trabaje con nosotros. Sin embargo, se hace necesario contar por lo menos con un fotógrafo de planta. El perfil del puesto sería: hombre o mujer, con estudios en fotografía digital y experiencia mínima de 3 años como fotógrafo, proactivo, confiable y responsable.

8.3. Ubicación Geográfica

Inicialmente, para captar clientes, atenderemos en un local comercial ubicado en la Alborada 12ava Etapa, Manzana 4, Villa 10, que cuenta con servicios básicos como luz, agua, teléfono e Internet. El local dispone de una pequeña sala para atender a los clientes, una bodega pequeña para guardar los equipos, baño, vestidor y un estudio fotográfico.

Para una expansión del negocio se requiere cambiar de local a uno más grande que ofrezca la capacidad de tener una sala grande de recepción con un counter, una sala de diseño y administración Web, un estudio fotográfico profesional con baño y vestidor incluido, un estudio fotográfico profesional con baño y vestidor incluido, una oficina administrativa y una bodega grande para el almacenamiento de equipos fotográficos.

La ubicación ideal para las nuevas oficinas de nuestro negocio es un centro comercial reconocido ya que sería de muy fácil acceso, con parqueaderos y con seguridad. El diseño del local sería cubierto de vidrios transparentes para proyectar un toque de sofisticación y elegancia hacia los transeúntes y generar expectativa hacia fuera ya que estarán colgados en nuestras paredes, los mejores trabajos desarrollados por nuestros profesionales en cuadros o gigantografías, siempre mostrando el nombre de la marca Timeline.

8.4. Equipamiento

Esta sección se encuentra ampliada en los apéndices técnicos de inversión y finanzas.

8.5. Estrategia de Investigación y Desarrollo

Nuestro equipo de profesionales tanto en fotografía como diseño audiovisual constantemente se debe estar actualizando en las nuevas tecnologías en lo referente a sus actividades.

En el caso de los fotógrafos, al manejo de nuevos equipos que iremos adquiriendo para reemplazar los existentes, manejo de nuevas técnicas fotográficas, incursión en los distintos estilos de fotografía, etc. Y los de diseño audiovisual deben capacitarse en las nuevas versiones de los programas que usan, incursión en los diferentes estilos de arte y diseño, etc.

Timeline Profesional

Será un tipo de cuenta pagada mediante una suscripción anual, en la cual el cliente tendrá la posibilidad de crear su Timeline mediante herramientas de software más

sofisticadas y la posibilidad de crear una red social donde se puedan compartir los Timeline de cada persona. El cliente podrá crear su Timeline a partir de los eventos que haya contratado con nosotros y compartir las fotografías con sus familiares y amigos. Además podrá crear otros eventos que no hayan sido realizados por nuestros profesionales que de igual manera formen parte de su Timeline. Con una cuenta Timeline profesional, el cliente podrá crear un espacio de usuario público o privado con las fotografías de sus eventos y compartirlas con las personas que él desee. Así mismo podrá ordenar impresiones de cualquiera de sus fotografías. El espacio para subir sus fotografías que no hayan sido contratadas con nuestra empresa será de 1 GB.

Otra innovación que queremos incorporar a nuestro negocio, es la de atender a extranjeros que visitan nuestro país y ofrecerles servicios de coberturas fotográficas durante su estadía en territorio nacional. Aquí hay una gran oportunidad de desarrollo de nuevos productos y servicios que tendremos que ir desarrollando.

Finalmente, en el mediano plazo será necesario implementar comercio electrónico en nuestro portal Web, para ofrecer mayor comodidad a nuestros clientes y captar el mercado de tarjetas de crédito ya que hoy en día cada vez más se está utilizando la compra por Internet.

9. El Equipo Administrativo

9.1. La Organización

Timeline aplicará como organización la cultura del marketing relacional. Será muy importante capacitar al equipo administrativo en servicio al cliente y marketing relacional. Así como definir políticas y procedimientos de atención a un cliente en cada uno de los ciclos de producción que tome la contratación de nuestros servicios de fotografía.

La cadena de mando de Timeline para el primer año de operaciones, se muestra a continuación:

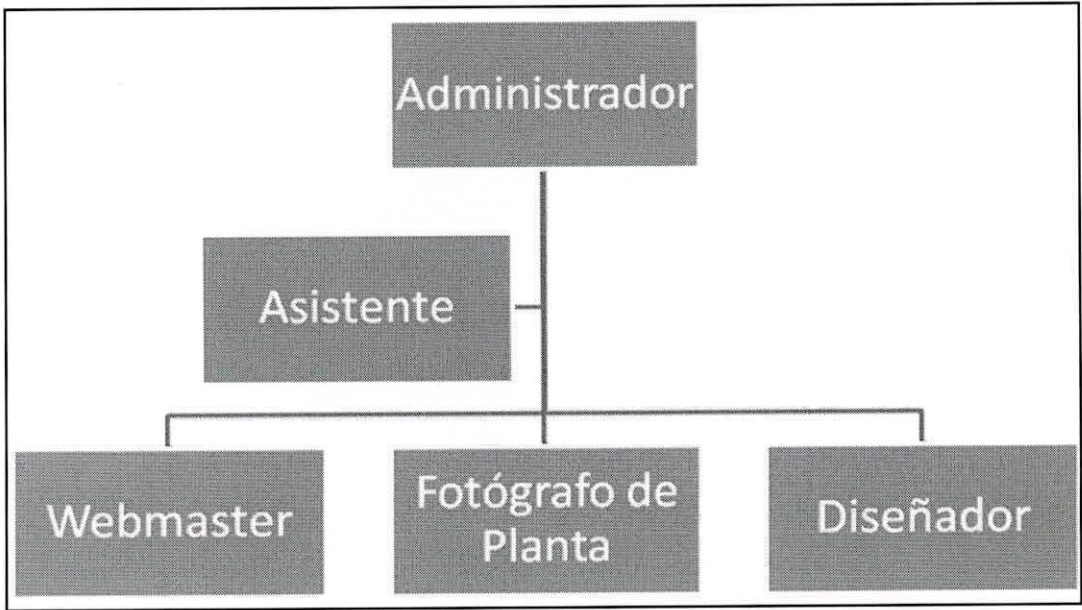


Imagen 2. Cadena de Mando

Como se muestra en la Imagen 2, se utilizó un organigrama funcional para ilustra la cadena de mando de Timeline. El administrador tendrá la responsabilidad de supervisar el trabajo de los demás empleados así como de tener al día la operación del negocio con la ayuda de su asistente.

El principal rubro de gastos de la empresa son las remuneraciones debido a que todos los cargos de la empresa serán contratados bajo relación de dependencia.

9.2. Personal Clave de Dirección

Administrador

- Guiar a la organización hacia la consecución de sus objetivos, determinando que procesos de negocios se deben integrar, los beneficios a corto y largo plazo y el nivel adecuado de recursos financieros y organizacionales.
- Identificar y abordar oportunidades de negocio.
- Facultar al personal de la organización para actuar en una relación ganar-ganar manteniendo al cliente como protagonista.
- Generar estrategias de mercadeo que le permita a la empresa adecuar sus ofertas y servicios de acuerdo a las necesidades puntuales de los clientes.
- Determinar el canal más adecuado para obtener información de nuestros clientes.

Asistente

- Ejecutar las tácticas planificadas por el Administrador.
- Llevar el control de la operación del negocio.
- Llevar la contabilidad y finanzas del negocio al día.

Fotógrafo de Planta

- Conocer a fondo las necesidades del cliente sobre el servicio que desea recibir.
- Realizar las distintas coberturas fotográficas dentro y fuera del negocio.
- Entregar el material registrado digitalmente al diseñador y al webmaster, y asegurarse que cumpla con los estándares de calidad que requiere el servicio.

Webmaster

- Determinar y mantener una infraestructura de tecnología información (TI) que pueda apoyar el trabajo de cómputo de todo el negocio.
- Mantener siempre operativos los sistemas de información que integra todos los procesos de negocios relativos a las interacciones de la empresa en ventas, marketing y servicios.
- Mantener operativo el sistema web del negocio.
- Planificar y dar mantenimiento al hardware, el software, el almacenamiento de datos, y las redes que conforman la infraestructura de la TI de la empresa.

Diseñador Gráfico

- Ejecutar las tácticas planificadas por el Administrador.
- Escuchar atentamente los pedidos de trabajos realizados por el administrador o los fotógrafos.
- Realizar los diseños solicitados por el cliente.

9.3. Políticas y Plan de Incorporación de Fotógrafos Free Lance

Mecanismos de selección. La contratación de los fotógrafos que trabajarán bajo el esquema free lance, estará basada en requisitos de capacitación, experiencia y presentación de portafolio del trabajo de cada uno, para de esta manera poder conocer la calidad artística del profesional que incorporaremos a nuestro staff. Será necesario que el fotógrafo aspirante cuente con sus propios equipos y éstos deben cumplir con las características técnicas mínimas para poder ser utilizados como herramienta de trabajo, que se detallan a continuación: Cámara Réflex Profesional, de mínimo 12MP, Marca Canon o Nikon,

Tarjeta de Memoria de mínimo 4GB, Flash Externo Profesional Canon ó Nikon, lente con focales entre 18 y 135 mm marca Canon ó Nikon.

Fuentes de reclutamiento externo. La principal fuente de reclutamiento externo será el Internet, visitando los sitios donde se encuentren publicados trabajos fotográficos de los profesionales a incorporar ó a través de anuncios electrónicos en las redes sociales del momento.

Métodos de reclutamiento externo. Se utilizarán anuncios en periódicos, revistas profesionales y comerciales, radio y televisión. Una vez analizado el perfil del fotógrafo, su experiencia, su nivel de estudios y principalmente su portafolio, se realizarán entrevistas con él para conocer de cerca su personalidad y predisposición al trabajo.

Accionistas, Directores, Derechos y Restricciones

Timeline tiene al momento como único accionista a Roger Arias, quién estará encargado de la planificación y control estratégico del negocio. Se prevé incorporar un segundo accionista que aporte con el 49% de la totalidad de inversión requerida por los accionistas.

10. El Plan Financiero

10.1. Estado de Resultados Proyectado

Observamos que se obtienen utilidades desde el primer año, con un crecimiento sostenido en los próximos 4 años, llegando a \$265,623 de utilidad acumulada en el quinto año.

Tabla 14

Estado de Pérdidas y Ganancias

Detalle	Año				
	1	2	3	4	5
Ingresos	106,464	161,293	221,338	286,984	358,642
Egresos	90,414	111,444	136,062	164,781	198,933
Gastos Administrativos	51,397	53,966	56,665	59,498	62,473
Costos Directos	33,300	53,104	76,535	104,121	136,460
Gastos Financieros	5,718	4,374	2,863	1,161	0
Margen Operacional (I-II)	16,050	49,848	85,276	122,204	159,710
(-) Depreciaciones	7,465	7,465	7,465	7,465	7,465
Utilidad Bruta	5,585	42,383	77,810	114,739	152,244
15% Participación trabajadores	1,288	6,357	11,672	17,211	22,837
Utilidad antes de impuesto a la renta	7,297	36,026	66,139	97,528	129,408
25% Impuesto a la Renta	1,824	9,006	16,535	24,382	32,352
Valores de Salvamento después imp. Renta					13,325
Capital de trabajo					7,058
Utilidad Neta	5,473	27,019	49,604	73,146	110,381
Utilidad Inicial	0	5,473	32,492	82,096	155,242
Utilidad Acumulada	5,473	32,492	82,096	155,242	265,623

10.2. Situación Patrimonial Proyectada

Dadas las características del proyecto, se prevé que la inversión del mismo puede realizarse a través de recursos propios (aporte de capitalistas) y préstamo a la CFN.

10.3. Aporte de Capitalistas

Deberán aportar el 33% de la inversión total del proyecto, esto es \$25,523.

10.4. Préstamo Bancario

Préstamo a la CFN con pagos trimestrales a 4 años, con un trimestre de gracia para el financiamiento del 67% de las inversiones iniciales, esto es \$51,560.

Tabla 15

Crédito Multisectorial CNF

Monto de Préstamo	\$51,560
Periodo de Pago	TRIMESTRAL
Periodos	16
Tasa de Interés	3.00%
Periodo de Gracia	0.00%
Pago	-4,105
Tasa	12.00%

Tabla 16

Amortización de Préstamo Anual

Año	Capital	Cuota	Interés	Amortización
0	\$51,560			
1	\$40,859	\$16,419	\$5,718	\$10,702
2	\$28,814	\$16,419	\$4,374	\$12,045
3	\$15,258	\$16,419	\$2,863	\$13,556
4	0	\$16,419	\$1,161	\$15,258

10.5. Análisis del Punto de Equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio fué necesario realizar una mezcla de productos en base a la participación de cada uno, según la demanda proyectada. Según los costos fijos de \$62,098.14, será necesario vender 214 unidades anuales entre los 6 productos principales que se ofertarán en este negocio y un aproximado de 18 unidades mensuales según la mezcla de productos proyectada.

Tabla 17

Cálculo del Punto de Equilibrio

Producto	Participación	Precio Venta	C.V.U.	C.E Anual	M.C.	M.C Ponderado	C.E Mensual
Básico A	38%	\$149	\$43	81	\$106	\$40.38	7
Estándar A	19%	\$297	\$85	41	\$212	\$40.38	3
Premium A	10%	\$405	\$127	20	\$278	\$26.48	2
Básico B	19%	\$526	\$171	41	\$355	\$67.62	3
Estándar B	10%	\$1,026	\$331	20	\$695	\$66.19	2
Premium B	5%	\$1,526	\$491	10	\$1,035	\$49.29	1
				214		\$290.33	18
Costos Fijos		\$62,098.14			P.E	214 unds.	

10.6. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se evaluaron dos variables: 1. Precio, 2. Costos Variables Directos (CVD).

Para este proyecto se ha proyectado un incremento anual en el Precio del 5% y un incremento anual en los CVD del 10%. Originando un VAN de \$55,461.51 y una TIR de 34%, que corresponden a los cálculos descritos en el presente documento. El incremento del costo variable directo se justifica en la mejora de remuneración de los fotógrafos y artistas gráficos para retenerlos en el negocio por ser parte clave en la operación.

A continuación se muestra un análisis concluyente de tres tipos de variaciones en las variables planteadas:

- 1. No incrementando ni el Precio ni el Costo Variable Directo, obtenemos un VAN de 41,909 y una TIR de 30%.
- 2. El proyecto soporta un decremento anual aproximado del 5% en el Precio, sin incrementar los CVD, obteniendo un VAN de 2,513 y una TIR de 17% (cercana al WACC).

3. El proyecto soportaría un incremento anual aproximado del 13% en los Costos Variables Directos, sin incrementar el Precio, obteniendo un VAN de 1,681 y una TIR de 17% (cercana al WACC).

11. Aspecto Legal

11.1. Aspectos Legales del Negocio

Timeline se constituirá como una sociedad anónima, esta razón social deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, para lo cual, se realizará una solicitud de aprobación con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, suscrita por el abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. Según artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

Se elaborará una solicitud de aprobación, la cual, será presentada al Superintendente de Compañías o a su delegado en tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. La sociedad de Timeline estará constituido por dos socios: Roger Arias Vera y otro que aún está por definirse.

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía anónima es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América y el mínimo de socios para constituir una sociedad de anónima es dos. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del valor nominal del capital suscrito. Las acciones consisten en el dinero aportado por los accionistas, equivalente a \$25,523, como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Accionistas y Participación Inicial de Acciones

Accionistas	Monto	Participación
Roger Arias Vera	\$ 13,017	51%
Por definir	\$ 12,506	49%
Total		100%

11.2. Aspectos de Legalización Urbana

Para el proceso de legalización y permisos de funcionamiento se procederá se realizara en primera instancia la inscripción en el Registro Mercantil de Constitución de Compañías para lo que se necesita lo siguiente:

- Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias, redactadas por un abogado.
- Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
- Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción del Cantón en donde se encuentra el domicilio de la compañía, según su objeto social
- Publicación del extracto (periódico).
- Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
- Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s) (VIGENTE).
- Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).

Para que la obtención del Registro Único para Contribuyentes como persona jurídica de nuestra compañía se requiere la siguiente información:

- Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.

- La escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
- Información generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte y certificado de votación del representante legal.
- Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
- Comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.

Contrato de Arrendamiento

Adicionalmente se deberá presentar los siguientes documentos en las diferentes instituciones:

Con el Servicio de Rentas Internas:

- Inscripción de RUC Personas Naturales y Jurídicas
- Clave para declaración por internet
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

Con la Superintendencia de Compañías:

- Certificados de cumplimiento de obligaciones
- Consulta y Aprobación de nombres
- Aprobación de trámites de constitución de compañías
- Obtención del Número de Expediente

- Informe de contribuciones

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

- Registro Patronal
- Claves para el Sistema de Historia Laboral a empleadores y afiliados

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual:

- Búsquedas y registros de marcas, nombres, comerciales y lemas comerciales

Municipalidad de Guayaquil:

- Patentes municipales
- Compra de tasa de habilitación
- Permisos de rótulos
- Adquirir certificados de Uso de suelo
- Funcionamiento anual

Requisitos para la obtención y renovación de licencia de funcionamiento anual:

- Cédula de identidad.
- Registro Único de contribuyente.
- Nombramiento de representante legal.
- Carta de autorización a la prensa que realiza el trámite.
- Patente del año a tramitar.
- Certificado de seguridad otorgado por el Cuerpo de Bomberos.

Cuerpo de Bomberos de Guayaquil:

- Obtención y Renovación del Certificado Anual de Funcionamiento

Timeline obtendrá el RUC el cual registra la información sobre el contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de

las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas. Este se inscribirá dentro de los treinta primeros días de haber iniciado la actividad económica en el país en forma permanente u ocasional, esta está definida por el acto que genera su existencia jurídica.

Timeline cumplirá con el IVA, Retención de la fuente y renta además de los respectivos permisos de funcionamiento, declaración de impuestos, y contribución a la superintendencia de compañías.

Para el organismo de Superintendencia de Compañías, se debe cumplir con: certificado de cumplimiento de obligaciones, informe de contribuciones, certificaciones de balances, presentación y sellado de los balances generales, certificado de administradores, datos generales de la compañía.

Para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se deberá consultar la Cuenta Individual de Fondos de Reserva, la Planilla de aportes, fondos de reserva y préstamos, planillas de ajustes de aportes y fondos de reserva, comprobantes de pago de aportes, fondos de reserva y préstamos, planillas atrasadas o planillas declaradas, solicitud de débito bancario para empresas, concesión de préstamos quirografarios.

Para el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual se deberá cumplir con la presentación de las tutelas administrativas.

Para la Municipalidad de Guayaquil se deberá cumplir con el impuesto predial. Deprimera.ec cumplirá con lo dispuesto en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de datos, por cuanto debe precautelar la confidencialidad de la información de sus clientes, el mantenimiento de los sistemas de información, pues son la base fundamental para el establecimiento de contratos civiles y mercantiles.

Como forma mantener el nombre comercial y marca se procederá a la búsqueda y separación del nombre Timeline en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

Para el funcionamiento del negocio se debe obtener el Permiso Municipal cancelando la tasa de habilitación del negocio. Para lo cual se debe presentar lo siguiente:

- Tasa única de trámite.
- Solicitud para habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios.
- Copia de la cédula de ciudadanía.
- Copia del RUC.
- Copia del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
- Carta de autorización para la persona que realice el trámite.
- Copia de la patente del año a tramitar.
- Copia de predios urbanos (si no tuviere copia de los predios, procederá a entregar la tasa de trámite de legalización de terrenos o la hoja original del censo).
- Croquis bien detallado donde está ubicado el negocio. Si fuere compañía sólo agregar nombramiento del representante legal con la copia de la cédula de ciudadanía del mismo.

Además también se debe tramitar el Certificado de seguridad otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos, para todo tipo de negocios. Para la colocación de letreros se debe solicitar el permiso de ocupación de vía pública respectivo.

Patentes y Propiedad Intelectual

Requisitos generales para obtener su Registro de Patente Municipal:

- Formulario “Solicitud para Registro de Patente Personas Jurídicas”.
- Copia legible de los Estados Financieros del período contable a declarar, con la fe de presentación de la Superintendencia de Compañías o de Bancos, según sea el caso.
- Cédula de ciudadanía y del nombramiento actualizado del Representante Legal.

- R.U.C. actualizado.
- Certificado de Seguridad (otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos). Las personas que tienen más de un establecimiento, deben presentar el Certificado de Seguridad de cada uno de los locales.
- Copia de la Escritura de Constitución (cuando es por primera vez).

Llenar una solicitud que entrega el IPEI y adjuntar:

- Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas
- Cédula de ciudadanía para personas naturales y nombramiento del representante legal para Persona Jurídica Nacional
- Poder: Persona jurídica extranjera

11.3. Consideraciones Ambientales y Sociales

Dentro de las consideraciones ambientales y sociales se destaca las siguientes:

Permiso del cuerpo de bomberos. Esta solicitud se hace para que se realice la inspección al establecimiento previo al pago de una tasa de acuerdo al Salario Mínimo Vital. Realizada la inspección del local comercial un inspector y luego realiza un informe aprobando el permiso.

Para la certificación de seguridad emitido por el Cuerpo del Bombero los documentos requeridos son:

- Copia del RUC (Registro Único de Contribuyente) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- Original y Copia de la factura de compra o recarga del extintor, la capacidad del extintor va en relación con la actividad y área del establecimiento.

- Autorización por escrito del contribuyente o de la compañía indicando la persona que va a realizar el trámite y copia de las cédulas de identidad de la persona que lo autoriza y del autorizado.
- Si el trámite lo realiza personalmente, adjuntar copia de la cédula de identidad.

12. Oferta para Inversionistas

12.1. Financiación Requerida

La inversión inicial para emprender el proyecto TIMELINE es de \$77,084 (incluye capital de trabajo), la misma que será financiada en un 67% (\$51,560) mediante un préstamo bancario a la CFN y el saldo por un 33% (\$25,523), que será cubierto por fondos aportados por los accionistas fundadores de la empresa.

El crédito de la CFN (\$51,560) se lo planteará bajo las siguientes condiciones:

- Destino del préstamo: Activos
- Tasa de interés (i%): 12.00%
- Plazo: 4 años
- Tipo de amortización: trimestral
- Período de gracia (Capital): 0
- Fecha de recepción préstamo: Febrero del 2011

No se han definido todavía garantías a ser entregadas para el otorgamiento del crédito.

Los accionistas fundadores deberán colocar \$.25,523.00, los mismos que serán aportados como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19

Aporte Inicial de los Accionistas para Otorgamiento del Crédito

Accionistas	Monto	Participación
Roger Arias Vera	\$ 13,017	51%
Por definir	\$ 12,506	49%
Total		100%

12.2. Oferta a los Inversionistas

A los inversionistas se les ofrecerá rentabilidad desde el segundo año de operaciones, lo cual se ve reflejado en los siguientes indicadores que han sido calculados en base a los estados financieros proyectados.

Tabla 20

Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	6%	19%	23%	24%	27%
ROE	18%	32%	32%	29%	27%
Nº Acciones Emitidas	2,552.32	2,552.32	2,552.32	2,552.32	2,552.32
Utilidad por Acción	\$2.14	\$10.59	\$19.43	\$28.66	\$43.25
Utilidad Neta	\$5,472.77	\$27,019.20	\$49,604.14	\$73,145.91	\$110,381.05
Patrimonio Neto	\$30,995.94	\$85,034.33	\$157,223.42	\$253,911.10	\$401,527.29
Valor en Libros (Acción)	\$12.14	\$33.32	\$61.60	\$99.48	\$157.32
VAN	\$107,021.96				
TIR	84%				
Periodo de Recuperación	2 años				

12.3. Capitalización

Durante los cinco primeros años, los accionistas y altos directivos de TIMELINE tendrán como estrategia la reinversión total de utilidades con el objeto de fortalecer la solvencia patrimonial de la compañía, además de mejorar el valor en libros y utilidades por acción.

En el balance general se observa que las utilidades acumuladas durante los cinco primeros años de operaciones ascienden a \$265,623.08 como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21

Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Efectivos y Bancos		16,582.82	37,272.99	58,894.22	81,351.32	124,904.22
Inversiones temporales		30,550.66	72,840.85	132,182.12	214,996.36	276,623.08
Muebles y Enseres	5,000.00	4,000.00	3,000.00	2,000.00	1,000.00	0.00
Equipos de Oficina	9,100.00	7,280.00	5,460.00	3,640.00	1,820.00	0.00
Equipos de Fotografía	37,325.56	29,860.45	22,395.34	14,930.23	7,465.11	0.00
Capital de trabajo	7,058.05					
Total de Activos	58,483.61	88,273.93	140,969.18	211,646.56	360,632.79	401,527.29
Pasivos						
Deuda a corto plazo		10,701.54	12,044.68	13,556.39	15,257.84	
Interés por pagar		5,717.54	4,374.41	2,862.69	1,161.25	
Deuda a largo plazo		40,858.91	39,515.77	38,004.06	36,302.61	
Total Pasivos		57,277.99	55,934.86	54,423.14	52,721.70	
Patrimonio						
Capital Social		25,523.16	25,523.16	25,523.16	25,523.16	25,523.16
Utilidad Neta		5,472.77	27,019.20	49,604.14	73,145.91	110,381.05
Utilidad Acumulada			32,491.97	82,096.11	155,242.02	265,623.08
Total Patrimonio		30,995.94	85,034.33	157,223.42	253,911.10	401,527.29
Total Pasivo + Patrimonio		88,273.93	140,969.18	211,646.56	306,632.79	401,527.29

12.4. Aplicación de los Fondos

Para la ejecución del proyecto se requiere una inversión total de \$77,084. De los cuales \$51,560 que equivalen al 67%, serán captados a través de un préstamo a la CFN. La diferencia de \$25,523 que equivalen al 33%, será aportada por los accionistas del negocio.

12.5. Retorno para los Inversionistas

Durante los cinco primeros años de operaciones, la estrategia será reinvertir la totalidad de utilidades anuales en el negocio, con el propósito de incrementar los ingresos, el precio de la acción y otorgar mayor solvencia patrimonial a la compañía.

12.6. Salida para los Inversionistas

En caso que un accionista decida retirarse del negocio puede vender sus acciones a los otros socios de la compañía. El accionista podrá retirarse a partir del año 5 y además podrá vender sus acciones a un precio muy superior a los demás socios u otros inversionistas interesados en el negocio, dados los indicadores económicos alentadores que otorga este proyecto.

13. Riesgos

13.1. Identificación de Riesgos del Entorno

- **Ingreso de nuevos competidores.** Por la capacidad instalada, la tecnología y nuestro modelo de negocios, nos estamos protegiendo del ingreso de posibles competidores que intenten imitar nuestros productos y servicios.
- **Amenaza de productos sustitutos.** Gracias a la alta especialización de nuestro staff de profesionales y a la alta calidad que incorporaremos, la competencia difícilmente podrá imitar nuestros productos, ya que el cliente será capaz de percibir a simple vista las diferencias en la presentación y calidad de lo que ofreceremos.

13.2. Identificación de Riesgos del Negocio

- **No asistencia de nuestro staff al lugar del evento y a la hora indicada.** Una manera de mitigar este riesgo es organizando al equipo que realizará la cobertura del evento. Se debe planificar con anticipación los trabajos a realizarse cada semana y entregar por escrito y por correo electrónico un cronograma a cada persona que intervendrá en la realización del evento. Junto con el cronograma, se entregan los detalles del evento que son las especificaciones que solicitó el cliente. El equipo debe estar en el lugar del evento, con media hora de anticipación y se deberá establecer un equipo alternativo de emergencia en el caso de alguna contingencia del equipo principal. Todos los miembros del equipo de coberturas deberán estar comunicados a través del teléfono celular.
- **Servicio no esperado.** La mejor manera de evitar que el cliente reciba el servicio que no solicitó ó que no esperaba es teniendo una reunión previa con él (personal ó vía telefónica), en la que se especifiquen sus requerimientos y se documente lo acordado en una ayuda-memoria. Este documento deberá ser adjuntado (física y electrónicamente) al expediente de cada cliente, para que se encuentre disponible y pueda ser consultado en el momento que se lo requiera. Si es posible deberá contener una aprobación por parte del cliente sobre los términos, condiciones y detalles del trabajo a realizar.
- **Complejidad de la plataforma tecnológica.** Nuestro sitio Web contará con una sección de ayuda, dedicada a mostrar información que sirva al cliente en el manejo de la plataforma. Así mismo deben existir tutoriales tanto físicos como digitales sobre el manejo de la plataforma Timeline. Estos tutoriales pueden ser documentos impresos que se entregan a los clientes al momento de realizar una compra ó pueden ser videos interactivos que se suban al sitio Web y puedan ser vistos en

línea o descargados. Todas las instrucciones, manual de usuario y del sistema, deberán elaborarse y entregarse oportunamente tanto a empleados como clientes.

- **Incidentes de infraestructura.** Existe la posibilidad de la pérdida de información digital (imágenes, texto, diseños, etc.) de nuestros trabajos. Este puede ocurrir tanto localmente como en nuestro servidor remoto ubicado en algún lugar del mundo. Para mitigar el riesgo de la pérdida de información local, se han establecido dos mecanismos de prevención. El primero es respaldar periódicamente la información de nuestros clientes en un servidor backup (incluido en la inversión) y el segundo es mantener subidos todos los recursos digitales finales de nuestros trabajos, en nuestro servidor remoto. El riesgo de pérdida de información en nuestro servidor remoto está a cargo de un tercero, en este caso la compañía con la que contratamos nuestro hosting.

14. Sostenibilidad del Negocio

14.1. Aspectos Críticos de Sostenibilidad

La sostenibilidad de Timeline dependerá principalmente de la calidad y originalidad del arte que entreguemos a cada cliente. La calidad es lo que logrará diferenciarnos de nuestra competencia y de los servicios gratuitos que puedan surgir en el tiempo. La originalidad en el arte que apliquemos a los trabajos de cada cliente, nos permitirá atraer nuevos compradores ya que sentirán que al contratar uno de nuestros servicios, ellos estarán obteniendo un diseño único, personal y diferenciado.

En otro apartado enumeramos uno de los riesgos del negocio, el cual es la credibilidad de mantener nuestro servicio a través de los años. Este es un aspecto muy

importante a tener en cuenta para asegurar la sostenibilidad del negocio. Como habíamos indicado,

Plataforma Web

Será beneficioso para la sostenibilidad de nuestro negocio, mejorar el sitio Web cada 6 meses ó un año con el fin de ir incorporando nuevas funcionalidades y recursos para la creación del Timeline de un cliente.

Será muy importante, dar el siguiente paso en el desarrollo de nuestro portal web, que consiste en permitir al cliente realizar sus propios diseños en línea. Esto se lo logra incorporando nueva tecnología al Sitio Web, lo que significa una actualización significativa en el software del portal.

En el mediano plazo será necesario implementar comercio electrónico en nuestro portal Web, para atender al nicho de mercado que realiza transacciones por Internet y ofrecer a mayor comodidad a nuestros clientes.

14.2. Responsabilidad Social

Timeline será una empresa responsable con la sociedad ya que entre su staff contará con profesionales con alta experiencia y conocimiento en los campos de fotografía y diseño. Esto nos permitirá ofrecer a nuestros clientes servicios y productos de calidad, que llenen sus expectativas y transmitan exclusividad.

Dentro de Timeline, se pondrán permanentemente en práctica, principios de ética profesional para conservar la confidencialidad de la información de nuestros clientes y los detalles de los eventos que realizan.

Así mismo, es de vital importancia que nuestro negocio practique una cultura de personalización, es decir ofrecer al cliente un trato personalizado, que escuche atentamente sus expectativas y las convierta en realidad.

Timeline practicará la responsabilidad social empresarial, atendiendo las necesidades de todos los grupos de interés envueltos en el negocio como: empleados, clientes, proveedores.

Apéndices

Apéndice 1 – Fuentes de Información

Documentos Técnicos

- Papers de Marketing Relacional Directo, Chantal Fontaine
- Temas clave en Marketing Relacional, Manuel Alfaro Faus
- The new business road test, John W. Mullins

Fuentes secundarias de investigación

<http://www.neoboda.com/guia-bodas-casarse/como-elegir-el-fotografo-para-tu-boda/>

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=6714>

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=6655>

<http://fotoaprendiz.com/2009/01/23/algunos-de-los-mejores-fotografos-de-bodas/#more-452>

<http://www.idep.es/fotografia.htm>

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7335>

<http://www.mi-imagen.com/fotografia.php>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Mashup_\(aplicaci%C3%B3n_web_h%C3%ADbrida\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Mashup_(aplicaci%C3%B3n_web_h%C3%ADbrida))

http://www.masternewmedia.org/es/2006/10/17/web_20_que_es_un.htm

Apéndice 2 - Entrevistas con los Expertos

Fotógrafos Reconocidos

Chantal Fontaine

Directora

Productora & Agencia de Modelos

- Recomienda la idea del Marketing Relacional ya que ella lo ha implementado en su negocio, dando excelentes resultados y diferenciándola de la competencia.
- Además de recomendar que toda fotografía lleve consigo la producción fotográfica para obtener los mejores resultados de parte de especialistas en el tema.

Julio Navas

Fotógrafo Profesional Independiente

Miss Ecuador 2006

- Recomienda la producción fotográfica, la fotografía publicitaria y la fotografía de bodas ya que tiene gran demanda en la ciudad de Guayaquil.

Marcelo Bahamonde

Director

Centro de la Imagen de la Alianza Francesa - CIAF

- Apoya a la inversión en equipos de impresión fotográfica ya que en el mercado los que ofrecen las tiendas de revelado son de mala calidad.

Administradores de Tiendas Digitales de Impresión

Fujifilm, Ecuacolor, Digital Express

- Hay demanda de fotografías personales como carné, visa, pasaporte, books personales o con el esposo e hijos. Para nosotros es rentable crear un book de 4 ó 5 fotos que entren en un papel tamaño A4 por el que se cobra \$5 y se gasta \$1.

Apéndice 3 - Resultados Finales de la Encuesta

Para el análisis de los datos de la encuesta, se utilizó el programa estadístico SPSS, para lo cual se elaboró un archivo de datos de 47 variables que representan toda la información necesaria para resolver los problemas de investigación de mercados que se plantearon al inicio del estudio y para responder las preguntas de investigación que se originaron.

Se recolectó información de 222 cuestionarios, los mismos que fueron introducidos en SPSS para tabular la información. Cabe destacar que se descartaron cuestionarios que no estaban adecuadamente llenados en preguntas clave como ¿Ha recibido un servicio de fotografía digital?, y además información demográfica como sexo que no puede ser obviada para fines de análisis de la información.

¿Ha contratado el servicio algún servicio de fotografía?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	153	68.9
	No	69	31.1
Total		222	100.0

De un total de 222 encuestados, 153 respondieron SÍ haber contratado algún servicio de fotografía para eventos o celebraciones, mientras que 69 personas respondieron que no. Es decir que por cada 10 personas encuestadas, 7 dijeron haber contratado algún servicio de fotografía digital.

¿Cuál es el perfil del cliente que estaría dispuesto a contratar un servicio de fotografía digital como el nuestro?

- El rango de edades con un alto interés en contratar nuestros servicios está entre 18 y 28 años, con una frecuencia de 55, de un total de 102 personas, que equivalen al 53.9% de las personas que contestaron ‘Definitivamente contrataría el servicio’, para un total de 221 casos válidos.
- En este mismo rango de edades existe un alto porcentaje de ‘Indecisos’ que contestaron ‘Probablemente lo compraría’, con una frecuencia de 54 de 93 personas, equivalente al 58% de las personas que contestaron ‘Probablemente lo compraría’, para un total de 221 casos válidos.
- El máximo nivel de estudios alcanzado por las personas que están interesadas en contratar nuestro servicio es el de Universidad, con una frecuencia de 67 de 101 personas, equivalente al 66.3% que contestaron ‘Definitivamente lo contrataría’, para un total de 217 casos válidos.

¿Quién es la persona dentro del hogar, que toma la decisión de contratación de un servicio de fotografía digital: Padre, Madre, Hijos, Pareja, existiendo el potencial interés en contratar nuestro servicio?

- La persona dentro de un hogar quien tomaría la decisión de contratación de un servicio de fotografía digital es la Madre, con una frecuencia de 37 de 101 personas, equivalente al 36.6 % de las personas que contestaron ‘Definitivamente contrataría el servicio’, de un total de 219 casos válidos.
- En segundo lugar estaría el Padre, con una frecuencia de 29 de 101 personas, equivalente al 28.7% de las personas que contestaron ‘Definitivamente contrataría el servicio’, de una total de 219 casos válidos.

¿Cuáles son los servicios que ofreceremos a nuestros clientes?

¿Cuáles son los servicios de mayor demanda por los encuestados en base a experiencias pasadas con otras empresas de fotografía digital?

Los servicios de fotografía digital más demandados fueron los de ‘Toma de fotografías’ y ‘Servicios de Impresión’, como lo describe la siguiente tabla:

Servicio	Sí	No	% Sí
Servicio de Toma de Fotografías	129	24	84.31
Impresión Fotográfica	78	75	50.98
Álbum fotográfico	51	102	33.33
Edición Fotográfica	37	116	24.18
Almacenamiento Digital	34	119	22.22
Publicación Web	2	151	1.30

¿Cuáles son los motivos de celebraciones de mayor frecuencia experimentados por los clientes?

- El motivo de celebración del eventos que más demanda tuvo fue el Matrimonio, con una frecuencia de 57, que equivale al 25.7%, de un total de 153 datos válidos.
- En segundo y tercer están los motivos Cumpleaños y Graduación, con frecuencias de 28 y 35 respectivamente, que equivalen al 12.6 y 15.8%., de un total de 153 datos válidos.
- ¿Cuál es la forma de enterarse de un evento de fotografía que más frecuencia experimentaron los clientes?
- La forma de enterarse de un evento de fotografía que más alto puntaje alcanzó es la Recomendación, con una frecuencia de 121, que equivale al 54.5% de un total de 148 casos válidos.

¿Cuáles son las 5 características adicionales que según los clientes debería poseer un servicio completo de fotografía?

La siguiente tabla describe el resumen de las 5 características adicionales que los encuestados desearían en un servicio de fotografía digital.

Característica	Sí	No	% Sí
Entrega a domicilio	153	69	100
Entrega de fotos digitales	139	83	90.85
Servicios de Impresión	124	98	81.05
Fotografía a domicilio	99	123	64.71
Pedidos automatizados por Internet	80	412	52.28
Almacenamiento Digital	73	149	47.71

Las 3 que tuvieron más alto puntaje fueron Entrega a domicilio, Entrega de fotos digitales y Servicios de impresión, cada una de ellas con una frecuencia de 153, 139 y 124 respectivamente, equivalente al 100, 90.85 y 81.05 %, de un total de 153 casos válidos.