



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Título del Trabajo Fin de Grado:

**“DESARROLLO DE UN NEGOCIO *ONLINE* DE FOTOGRAFÍAS
DE EVENTOS DEPORTIVOS: DEFINICIÓN DE LA OFERTA Y
PRINCIPALES DECISIONES COMERCIALES”**

Presentado por:

JULIA PÉREZ PÉREZ

Tutelado por:

ANA RODRÍGUEZ ESCUDERO

Valladolid, 24 de abril de 2019

RESUMEN DEL TRABAJO

Tipo de documento: Trabajo Fin de Grado para el Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Título: Desarrollo de un negocio *online* de fotografías de eventos deportivos: definición de la oferta y principales decisiones comerciales.

Palabras clave: Negocio, Eventos, Fotografía, Venta *online*.

Códigos clasificación JEL: M13 y M31

Mi finalidad en este trabajo es aplicar los conocimientos adquiridos durante mis estudios en el grado de Administración y Dirección de Empresas para investigar si es posible convertir un *hobby* en una fuente complementaria de ingresos para una unidad familiar. Para ello, voy a plantear el desarrollo de un negocio *online* de venta de fotografías de eventos deportivos. Los parámetros básicos del proyecto son tres: –la venta *online*, a precios competitivos, –la realización de fotografías de calidad desde ubicaciones idóneas, y –los deportes de equipo y eventos deportivos. Establecidos estos parámetros, procederemos a analizar la situación de la que partimos (DAFO) y a realizar un ejercicio de *bechmarking* utilizando como referencia otras webs de fotografías deportivas. Posteriormente, definiremos la oferta centrándonos en el producto y en la página web, identificaremos el mercado al que nos dirigimos y concretaremos los objetivos que perseguimos. Conocidos los objetivos, acotaremos y precisaremos algunas de las principales decisiones comerciales para este negocio. En concreto, hablaremos de la marca, la selección de la plataforma web que utilizaremos como principal canal de venta del producto, el precio y la publicidad en las redes sociales. Por último, realizaremos un balance de los ingresos y gastos para ver la viabilidad financiera del negocio.

ABSTRACT

Kind of document: Final thesis for my Business Administration and Management degree.

Title: Development of an online photography business for sporting events: offer definition and main commercial decisions

Key words: Business, Event, Photography, Online.

JEL codes: M13 y M31

My purpose with this project is to apply the knowledge acquired during my Business Administration and Management degree to investigate if it is possible to transform a hobby into a complementary income source. With this aim, I am going to present the implementation of an online business which commercializes sporting events' photos through the Internet. The base parameters are three: –the online sell, at competitive prices, –of quality photos taken from perfect locations, –of team's sports and sport's events. Once established this parameters, we will analyze our starting point (SWOT analysis) and we will do a benchmarking practice using as a reference other sporting's photography websites. After that, we will define the offer based on the product and the web, we will analyze the market and fix our strategic objectives. Based on this result, we will fix our business decisions. In detail, the brand, how to select the web (our main sales channel), the price, and the promotion in social networks. Finally, we will analyze the future income and expenses involved with the project.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	4
1. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO	5
1.1 IDEA DEL NEGOCIO DEL FOTÓGRAFO	6
1.2 METODOLOGÍA.....	7
2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA.....	8
2.1 MATRIZ DAFO	8
2.2 BENCHMARKING	10
3. DEFINICIÓN DE LA OFERTA, SELECCIÓN DEL MERCADO Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	17
3.1 OFERTA DE LA EMPRESA Y PÁGINA WEB	17
3.2 MERCADO AL QUE SE DIRIGE	18
3.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	20
4. DECISIONES COMERCIALES	21
4.1 MARCA	21
4.2 SELECCIÓN DE LA PLATAFORMA WEB.....	23
4.3 FIJACIÓN DE PRECIOS	25
4.4 PUBLICIDAD Y REDES SOCIALES.....	27
5. BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS	29
6. SIMULACIÓN DE LA PÁGINA WEB	33
7. CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	40

1. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO

En mi familia siempre hemos sido grandes aficionados a la fotografía, especialmente mi padre, Ignacio Pérez Díez, quien desde hace muchos años acude a cursos de formación y realiza fotografías en su tiempo libre. Como el deporte es otra de sus pasiones y siempre que puede fotografía a amigos y familiares participando en eventos deportivos, su especialidad es la fotografía deportiva.

Para él es simplemente una afición, y por ello cuelga sus mejores fotografías en páginas web y redes sociales donde pueden ser descargadas de forma gratuita. Sin embargo, sus fotos siempre destacan por el número de *likes* y son comentadas incluso por fotógrafos profesionales. Además, cuando ha puesto a la venta algunas de ellas a través de páginas web dedicadas a su comercialización, éstas se han vendido con éxito.



Figura 1. Fotografía final de rugby de la Copa del Rey – Valladolid 2016 (Foto. I. PÉREZ DÍEZ).

Este hecho, unido al aumento de eventos deportivos que ha experimentado la ciudad de Valladolid en los últimos años y a la creciente “necesidad” de las personas de mostrar sus fotos en redes sociales, ha sido principalmente mi inspiración a la hora de realizar este trabajo de fin de grado (TFG).

Mi finalidad es aplicar los conocimientos adquiridos durante mis estudios en el grado de Administración y Dirección de Empresas para investigar si es posible convertir un *hobby* en una fuente complementaria de ingresos para la unidad familiar.

Para ello, voy a plantear el desarrollo de un **negocio online de venta de fotografías de eventos deportivos**. En el marco de este negocio, contemplaremos la posibilidad de que fotógrafos de otras zonas o ciudades se hagan colaboradores de la web y puedan subir las fotos de los eventos que hayan cubierto,

obteniendo una comisión por las ventas previa aprobación de la calidad por parte del director del negocio. Junto a ello, también pensamos en la obtención de ingresos por otras vías, tales como la venta de las fotografías en papel y la venta de artículos con las fotos impresas en ellos (tazas, cojines, camisetas,...) y la publicidad directa en la web de empresas de material deportivo o cualquier otra actividad.

A continuación, antes de entrar de lleno en el TFG, expondremos porqué nos hemos decantado por plantear este negocio, es decir, en qué elementos se cifra su atractivo, y la metodología que seguiremos para dar los primeros pasos en su desarrollo.

1.1 IDEA DEL NEGOCIO DEL FOTÓGRAFO

Como antes avanzamos, la idea principalmente consiste en la venta *online* de fotografías de participantes en eventos deportivos. A nuestro entender, para que una idea de negocio se transforme en un éxito, debe contar con varias características que la hagan atractiva. En este caso, el tema resulta muy interesante porque en él confluyen hasta tres elementos de indiscutible actualidad en los negocios actuales.

Venta *online*. Es de sobra conocido el aumento tan significativo que experimentan año tras año las ventas a través de internet, y más aún cuando los productos vendidos no necesitan ser enviados sino que pueden descargarse inmediatamente desde cualquier ordenador con conexión a internet.

Fotografía. Igualmente, las redes sociales, fundamentalmente Instagram y Facebook, se han convertido en auténticos destinos de millones de fotografías diarias y los teléfonos móviles actuales disponen de cámaras de calidad que hacen que todo el mundo se comunique cada vez más a través de fotografías. Aunque luego veremos que este punto puede ser un inconveniente, es innegable que, por diferentes motivos, la necesidad de fotos de las personas ha crecido exponencialmente.

Deporte. Vida sana, dieta equilibrada, deporte, son actividades a las que cada vez se apuntan más personas, tanto niños como adultos.

No obstante, pese a que la idea de negocio en sí misma contiene elementos atractivos para el mercado, todavía hay que dotarlos de alguna característica diferenciadora que aporte valor al cliente. En este sentido, definimos la propuesta de negocio en los siguientes términos:

- Venta *online*, sí, pero inmediata y a **precios competitivos** y con una navegación fácil y fiable que ayude a la **compra por impulso**.
- Fotografía, sí, pero de **alta calidad** y que destaque sobre las realizadas por la mayoría de usuarios de cámaras de móviles.
- Deporte, sí, pero de equipo y de **eventos deportivos** cuyas fotos estén realizadas desde **ubicaciones idóneas** y fuera del alcance de cualquiera.

En resumen, la idea de negocio está concebida porque creemos que la respuesta del cliente a las siguientes preguntas va a ser favorable en términos empresariales:

¿Quién se resistirá a comprar a golpe de un click una foto de su hijo celebrando un gol o parando un penalti si la foto es de alta calidad y a un precio muy asequible?

¿Quién no quiere tener un buen recuerdo de su participación en una media maratón cruzando la meta o saltando un obstáculo en una Spartan Race?

1.2 METODOLOGÍA

Como ya hemos señalado, nuestro trabajo consiste en la realización de un documento que explique de forma detallada el desarrollo de un negocio de venta de fotografías de eventos deportivos a través de una página *web*. La finalidad del mismo es demostrar su viabilidad y orientar la toma de decisiones comerciales.

Una vez que tenemos claros los parámetros a partir de los cuales vamos a desarrollar el negocio, –venta *online* inmediata, con una navegación fácil y fiable y a precios competitivos, –fotografía de alta calidad y realizada desde ubicaciones idóneas y –deporte tanto de equipo como de eventos deportivos, consideramos pertinente analizar la situación de la que parte el fotógrafo, Ignacio Pérez Díez. Para ello aplicaremos el **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas,

Fortalezas y Oportunidades). Así mismo, a modo de **benchmarking**, analizaremos que prácticas empresariales se están realizando en empresas similares a la que pretendemos lanzar para identificar aquellos aspectos que consideramos más interesantes y que se pueden trasladar al negocio *online* que estamos pensando crear.

Una vez analizada la situación de la que partimos, y con una perspectiva de como se está procediendo en otras webs similares de venta de fotografías, procederemos a **definir la oferta** centrándonos en el producto (las fotografías) y en el medio de venta (la página web), a **identificar el mercado** al que nos dirigimos y a **concretar los objetivos** que perseguimos basándonos en las características SMART –specific (específicos), measurable (medibles), achievable (alcanzables), realistic (realista), timely (temporal)¹. Conocidos los objetivos, acotaremos y precisaremos algunas de las principales **decisiones comerciales** para este negocio. En concreto, hablaremos de la marca, la selección de la plataforma web que utilizaremos como principal canal de venta del producto, el precio y la publicidad en las redes sociales. Por último, realizaremos un **balance de los ingresos y costes** para ver el equilibrio financiero del negocio.

2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1 MATRIZ DAFO

Para planificar nuestras futuras actuaciones, lo primero que debemos preguntarnos es: ¿a qué situación se enfrenta el fotógrafo? Para ello, vamos a realizar un análisis o matriz DAFO que nos permita ver sus fortalezas y debilidades y cuál es la situación externa que se presenta en el mercado, esto es, qué amenazas y oportunidades se pueden identificar (véase un resumen en la Figura 1).

¿Qué aspectos destacan en el fotógrafo que pueden ser fuente de **fortalezas**? En primer lugar, los conocimientos que acredita que le permiten realizar fotografías de calidad en diferentes formatos y tamaños. Como decíamos en la introducción, conoce la tecnología y sus fotografías ya han mostrado potencial de venta. Es decir, puede ofrecer calidad y hacerlo a un precio competitivo.

¹ <https://ivanmb.com/definir-objetivos-smart/>.

Además, puesto que la actividad que comporta el negocio le gusta, le dedicará una buena parte del tiempo disponible, lo que le permitirá atender las solicitudes con rapidez y una actitud positiva para impulsar el negocio y transformar sus errores en aprendizaje.

No obstante, también hay que asumir que hay aspectos que pueden considerarse **debilidades**. Ignacio Pérez Díez es un fotógrafo aficionado que, de momento, no dedica la totalidad de su tiempo a esta actividad. Sólo toma fotografías y realiza cursos de formación en su tiempo libre. Además, sólo se dedicaría él a esta actividad, por lo que, si al evento deportivo acuden muchos participantes o compiten distintas categorías a la vez, puede ser necesaria la contratación de más fotógrafos. Aunque inicialmente se pueden considerar debilidades, podrían desaparecer con el paso del tiempo si se demuestra la viabilidad del negocio y el fotógrafo decide realizar la actividad a tiempo completo. A ello hay que añadir que sólo conoce a nivel usuario el diseño de páginas web.

¿Con qué obstáculos o **amenazas** podemos encontrarnos en el mercado? Cada vez en mayor grado la gente utiliza sus teléfonos móviles o cámaras particulares para hacer fotografías en los eventos deportivos y, como consecuencia, puede abastecerse de su propio producto y no necesita comprar fotos. Otro impedimento podría ser que no nos dejen participar como fotógrafos en un evento.

No obstante, también se presentan **oportunidades** en el mercado de las que nos podemos beneficiar. Como hemos señalado anteriormente, compartir fotos a través de internet y, en concreto, de las redes sociales se está convirtiendo para muchas personas en una necesidad, y ello unido a que cada vez más personas se animan a llevar una vida saludable y a participar en eventos deportivos, puede suponer que deseen en mayor medida tener fotografías de calidad de dichos momentos. Por otro lado, si los participantes son niños o niñas lo normal es que vayan acompañados de sus padres a los eventos, y éstos quieran adquirir las fotografías. Finalmente, para ahorrar tiempo y costes, podemos utilizar algunas de las plataformas para la venta de fotografías *online* que existen en el mercado.

Tabla 1. Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fotógrafo aficionado que no dedica la totalidad de su tiempo. ▪ Toma fotografías y realiza cursos únicamente en su tiempo libre. ▪ Trabajaría en solitario. ▪ No es un profesional del diseño de páginas web. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso masivo de teléfonos móviles y cámaras particulares para tomar fotos en eventos. ▪ Imposibilidad de participar como fotógrafos en un evento.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fotografías de calidad, en diferentes formatos y tamaño, a un precio competitivo. ▪ Rapidez en la atención al público. ▪ Actitud positiva derivada del deleite que experimenta con su actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento del deseo de compartir fotos a través de internet y mostrar en estas fotos una vida saludable. ▪ Acompañamiento a los eventos de familiares o amigos que pueden desear las fotos. ▪ Posibilidad de utilizar plataformas ya existentes para la venta de fotografías.

2.2 BENCHMARKING

Como parte del análisis de la situación que estamos realizando, vamos a tratar de aprender de lo que están haciendo otras empresas que se dedican a un negocio análogo. Estrictamente, no podemos hablar de competidores, ya que tal y como se plantea nuestra idea de negocio no existe una competencia ya que el producto a comercializar es único (no habrá dos fotografías iguales pertenecientes a fotógrafos diferentes) y exclusivo (cada evento deportivo se cubrirá por una sola empresa de fotografía). Pero sí puede ser útil ver cómo están enfocando el negocio empresas que se dedican a una actividad similar.

Para ello vamos a realizar una práctica de benchmarking que consistirá en tomar como referencia las páginas web de fotógrafos que también se dediquen a fotografiar eventos deportivos, para entender su funcionamiento, ver a qué precios están vendiendo, qué promociones hacen a sus clientes, si tienen o no publicidad, etc. Con objeto de tener una visión amplia, hemos seleccionado webs españolas e internacionales de diferentes deportes². En la Tabla 2 se presenta una síntesis de sus principales puntos fuertes y débiles.

² Las páginas web están consultadas en fecha: 27 de marzo de 2019.

FOTO SPORT EVENTOS. <http://www.fotosporteventos.com/>



Figura 2. Fotografía de Foto Sport Eventos.

Se trata de una web especializada en gimnasia rítmica que fotografía campeonatos alrededor de toda España. Es una empresa que posee muchos puntos fuertes. En primer lugar, los fotógrafos son profesionales autorizados por la Federación de Gimnasia Rítmica. Muestra de su profesionalidad y buen servicio es que todo el personal aparece correctamente uniformado y que, en caso de necesitar contactar con ellos, dan la opción de enviarles un *whatsapp* y ellos son quienes llaman. La *web* está bien pensada y diseñada. Se organiza por campeonatos y cada foto tiene puesta la fecha y hora exacta de la toma y un código de letras y números que hay que indicar al hacer el pedido. Además, a través de la página *web*, se pueden pedir muestras de las fotografías antes de comprarlas, ya que en un primer momento la foto aparece en baja resolución y con una gran marca de agua para evitar “pirateos”.

Una vez dispuestos a realizar la compra, ésta puede hacerse de forma individual o en *pack*, ambas opciones en formato digital o impreso. Además, dentro del segundo, ofrecen la opción de imprimirla en formato póster. También puede solicitarse en varios tamaños.

Los precios son asequibles y de fácil comprensión, lo que incrementa las posibilidades de que el cliente se decida por la compra de la fotografía. Estos precios dependen de si el cliente desea la foto en formato digital o impresa en laboratorio.



Figura 3. Desplegable precios formato digital. Foto Sport Eventos.



Figura 4. Desplegable precios formato impreso. Foto Sport Eventos.

Respecto al envío de sus pedidos, éste destaca por su rapidez –tardan 24 horas a la península y 48 a Baleares– y por su buena presentación.

También ofrecen revelado de fotografías instantáneo en sus *stands multimedia* durante los campeonatos.

Por último, permite el pago aplazado una vez recibidas las fotos.

Sin embargo, esta empresa tiene unos puntos débiles muy considerables. En primer lugar, al tratar de hacer un pedido la página web no responde y es muy frustrante. Y, en segundo lugar, no puedes comprar por impulso puesto que no puedes ir marcando cada foto para “añadir al carrito”, sino que hay que apuntar en un papel los códigos de las fotos y después copiarlos al formulario de pedido.



Figura 5. Stand multimedia de revelado instantáneo. Foto Sport Eventos.

FOTOESPORTS. <https://www.fotoesports.com/>

Es una página web de fotografías de carreras de Cataluña. Respecto a sus puntos fuertes, al igual que en “Foto Sport Eventos”, se puede comprar la foto en formato digital o impreso. Sin embargo, en este caso la compra funciona mejor que en la página anterior. Las fotos se pueden ir “añadiendo al carrito” lo que da la posibilidad de que aumenten las compras por impulso. El precio es asequible (entre 3 y 4€) y se admite pago con tarjeta y Paypal. La página tiene publicidad de otras empresas (un juego educativo, un catering,...), lo que puede estar permitiendo la reducción de precios.



Figura 6. Fotografía de Fotoesport.

El principal punto débil es la calidad de las fotografías. Las fotos son muy pobres. Más bien se podría decir que han puesto una cámara que dispara continuamente fotos de la meta, cada segundo hay una foto de mala calidad. Por otro lado, el ámbito de actua-

ción es muy reducido, solo fotografía carreras de Cataluña.

FOTORUN. <https://www.fotorun.com.ar/>

Es una empresa Argentina que se dedica a fotografiar carreras y maratones. La web tiene una buena estética y está organizada por carreras. Dentro de cada carpeta puedes identificarte introduciendo tu número del dorsal. Además tiene un apartado de “fotos no reconocidas”. La web también tiene publicidad de otras empresas. Las fotos se pueden ir “añadiendo al carrito” lo que da la posibilidad de que aumenten las compras por impulso.



Figura 7. Fotografía de Fotorun.

No obstante, al igual que en “Fotoesport”, las fotos son de muy baja calidad. A mayores, entre sus puntos débiles hay que indicar que en este caso las fotos tienen un precio elevadísimo (entre 90 y 200 \$).

El ámbito de actuación es limitado y solo se puede comprar la foto en formato digital.

SPORTFOTO.ORG. <http://www.sportfoto.org.es/>

Las fotografías de esta web son realizadas por profesionales del sector. Podemos decir que es la primera web en la que encontramos fotos de alta calidad y, además, no solo de temática deportiva.



Figura 8. Fotografía de Sportfoto.org

Además de fotografías ofrece vídeos y otros servicios adicionales como: “fotografía y vídeo aéreo”.

Respecto al pago, da la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito o Paypal.

En el ámbito de los puntos débiles, el principal puede considerarse su elevadísimo precio: 121€. Por otro lado,

la web da la sensación de estar abandonada y sin actualizar. Las fotos de deportistas son muy antiguas. Tampoco vende fotografías impresas.

SPORTFOTO.COM <https://www.sportfoto.com/>

Es una página web centrada en la realización de fotografías deportivas de los países nórdicos. Lo más destacable es la alta calidad y el precio asequible (oscila entre los 4 y 10 €) pues hasta ahora no habíamos encontrado los dos atributos juntos. El diseño de la web es atractivo y está bien organizado. Tiene un sistema de búsqueda fácil: por nombre, número, equipo o competición.

Además de facilidades para la compra al incluir la posibilidad de ir “añadiendo al carrito”.

Como puntos débiles, hay que señalar que las fotos se presentan en alta calidad y la marca de agua apenas estropea la foto, lo que hace más fácil piratearlas y se pueden perder algunas compras.

Por otro lado, presenta un ámbito de actuación reducido y no ofrece la posibilidad de solicitar una foto impresa.



Figura 9. Fotografía de Sportfoto.com

SPORTOGRAF.

<https://www.sportograf.com/es/shop>

Es una agencia de fotografía de eventos deportivos de Colonia (Alemania). Su ámbito de actuación es mundial gracias a los distintos fotógrafos que trabajan con ellos alrededor del mundo.

Es la empresa que se encarga oficialmente de cubrir las carreras de obstáculos nacionales: “Spartan race”.

Además de la compra de la fotografía en formato digital se puede pedir un envío de las fotos en formato DVD.



Figura 10. Fotografía de Sportograf.

El hecho de que las fotos las realicen fotógrafos de diversas partes del mundo hace que normalmente tengan una calidad muy baja. La web es imprecisa y está mal traducida al español. Además, las fotos se deben ir comprando una por una, lo que impide la “compra por impulso”.

Los precios son muy variables dependiendo del evento y del “lote de fotos” que queramos comprar”. Suelen estar entre 2 y 7 €.

A continuación se muestra la Tabla 2, en la que hemos tratado de resumir visualmente los principales puntos fuertes y débiles de los negocios de venta de fotografías *online* analizados. En verde se han marcado los puntos fuertes y en rojo los débiles. En primer lugar, se presentan los atributos de la oferta y, en segundo lugar, los de la página web.

Tabla 2. Resumen de puntos fuertes y débiles de las empresas analizadas

	FOTO SPORT EVENTOS	FOTO ESPORTS	FOTORUN	SPORTFOTO.ORG	SPORTFOTO.COM	SPORTOGRAF
Rasgos de la oferta						
Buena calidad	●	●	●	●	●	●
Precio asequible	●	●	●	●	●	●
Ámbito de actuación amplio	●	●	●	●	●	●
Foto impresa	●	●	●	●	●	●
Rapidez de envío	●	●	●	●	●	●
Revelado instantáneo	●	●	●	●	●	●
Fotógrafos profesionales	●	●	●	●	●	●
Uniformados en los eventos	●	●	●	●	●	●
Colaboraciones otros fotógrafos	●	●	●	●	●	●
Pago aplazado	●	●	●	●	●	●
Ofertan otros productos/servicios	●	●	●	●	●	●
Rasgos de la web						
Posibilidad marcar varias a la vez	●	●	●	●	●	●
Publicidad de otras empresas	●	●	●	●	●	●
Solicitar muestras	●	●	●	●	●	●
Ellos te contactan	●	●	●	●	●	●
Compra en pack	●	●	●	●	●	●
Buen funcionamiento de la web	●	●	●	●	●	●
Buen diseño web	●	●	●	●	●	●
Pago con tarjeta y Paypal	●	●	●	●	●	●

3. DEFINICIÓN DE LA OFERTA, SELECCIÓN DEL MERCADO Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Una vez realizada la matriz DAFO, y tras la práctica de benchmarking que nos ha permitido conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de otras empresas de venta de fotografía deportiva, vamos, en primer lugar, a definir la oferta y a establecer algunas pautas de cómo queremos que sea la página web, a continuación, delimitaremos el mercado y, por último, fijaremos los objetivos que se desean conseguir.

3.1 OFERTA DE LA EMPRESA Y PÁGINA WEB

El producto es el medio para satisfacer las necesidades del consumidor³ y, como tal, uno de los cuatro elementos clave (4P) del marketing-mix (producto, precio, distribución y comunicación). Si se combina de forma correcta con los otros tres, la empresa tiene más fácil alcanzar sus objetivos.

El producto que se ofertará serán las fotografías que realizará Ignacio Pérez Díez en los eventos deportivos a los que acuda. Posteriormente, se encargará de seleccionarlas, procesarlas y subirlas a la página web. Puesto que, como ya hemos señalado anteriormente, estamos ante un entorno totalmente cambiante sobre todo a nivel tecnológico, una forma de evolucionar conforme al mismo es ofreciendo a nuestros clientes una fotografía de calidad en formato digital, que puedan descargar directamente en los dispositivos móviles, ordenadores o *tablets* y, más adelante, en caso de encontrarse satisfechos con el resultado pueden imprimirla en papel o solicitar que nosotros mismos lo hagamos y se la enviemos.

Por otro lado, hoy en día las empresas se mueven en entornos cada vez más competitivos, por lo que diferenciar nuestro producto con respecto al de las demás empresas de nuestro sector se ha convertido en un factor clave si nuestra finalidad es destacar en el mercado con un producto único. Nuestra principal forma de diferenciar nuestro producto frente al de otras empresas que ofertan fotografías de eventos deportivos va a ser, además de la calidad, el precio.

³ *Marketing conceptos y estrategia*. SANTESMASES MESTRE, MIGUEL. Ed. 2007. Editorial: Pirámide, Madrid.

Como hemos podido observar en la práctica de *benchmarking*, solo una empresa de todas las analizadas (Sportfoto.com) cumplía estas dos características. Por lo tanto, consideramos como atributos indispensables el precio y la calidad.

La calidad transmitirá **profesionalidad**, que se verá reforzada si el trato personal e interactivo se basa en la amabilidad, rapidez y confianza.

Como venimos anticipando, la empresa ofrecerá **fotografías online**

e impresas, y en **diferentes tamaños**. Los **precios se irán redu-**

ciendo a medida que se incrementan las unidades adquiridas. Además, se ofrecerán **productos con la fotografía impresa** en ellos.

La *web* será el medio donde nuestros clientes compren y descarguen las fotografías en formato digital y hagan sus pedidos en caso de desear la foto impresa o cualquier otro de nuestros productos. No obstante, la idea es también instalar un **stand multimedia** que permita adquirir la **fotografía impresa en el momento**. Por otro lado, también será donde se realicen las colaboraciones con otros fotógrafos y donde otras empresas pondrán su publicidad.

3.2 MERCADO AL QUE SE DIRIGE

El mercado está integrado por el conjunto de personas con deseo, disposición y capacidad económica para comprar el bien o servicio⁴. Como nuestra especialidad es la fotografía de eventos deportivos, nuestro *target* o público objetivo



Figura 11. Fotografía partido de fútbol (Valladolid – Sanguistín) 2016 (Foto. I. PÉREZ DÍEZ).

⁴ *Investigación de mercados. Marketing 4.0.* DE LA TORRE COLLAO, LUIS. Ed. 2018. Editorial MACRO, Perú.

será todo aquel interesado en la compra de fotografías tomadas en algún evento que hayamos cubierto como fotógrafos. Inicialmente, puesto que el precio de cada foto no es muy alto, una buena parte de los asistentes a espectáculos deportivos consideramos que tienen tal poder económico. El mercado lo podemos organizar en dos grandes bloques:

- Los **participantes** en actividades deportivas. Cada día existe una mayor conciencia respecto a los beneficios de realizar deporte y otras actividades físicas y cada vez existen más aplicaciones para móviles que miden las distancias, las velocidades, los rendimientos, etc. Estas mediciones, junto a fotografías se suelen subir a las redes sociales, por lo que cualquier individuo que realiza estas actividades puede ser parte de nuestro mercado.
- La actividad deportiva genera mucha expectación entre los **familiares y el entorno de amistades** de la persona que la realiza, sobre todo si se trata de niños y niñas. Desde hace algunos años, los padres acuden a presenciar los partidos de sus hijos y muchas veces hacen o tratan de hacer fotografías para enviarlas a los amigos o subirlas a las redes sociales.

Una vez que tenemos claro nuestro público objetivo debemos analizar a qué eventos puede acudir el fotógrafo, es decir, cuál va a ser su **ámbito de actuación**. El área geográfica a cubrir no necesariamente ha de limitarse a la ciudad de Valladolid, aunque podría ser suficiente, pues como señala una noticia del periódico “El Norte de Castilla” de 4 de febrero de 2019⁵, Valladolid acoge unos 300 eventos deportivos anuales, a los cuales suelen acudir tanto los deportistas como sus acompañantes. Se estima que en 2018 Valladolid recibió un total de 138.000 participantes a eventos deportivos y 276.000 acompañantes.

⁵ <https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/turismo-deportivo-escala-20190204073214-nt.html>

Si inicialmente nos ceñimos a Valladolid, puede resultarnos útil la web de la Fundación Municipal de Deportes⁶ donde consultaremos los eventos que tendrán lugar cada mes en el “Calendario Deportivo”. Además existen otros eventos deportivos a nivel mundial que en ocasiones se

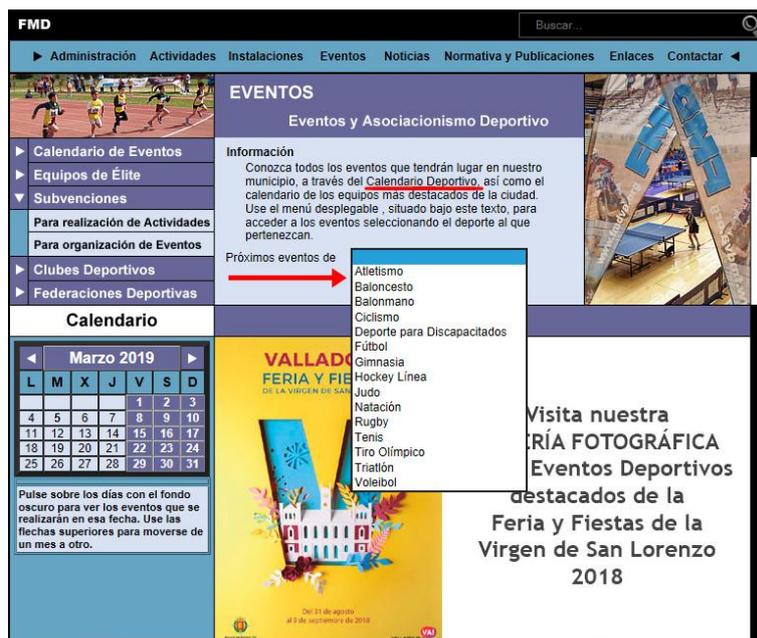


Figura 12. Página web Fundación Municipal de Deportes

celebran en Valladolid, como las carreras de obstáculos “Spartan Race” o “Farrinato Race”. Conocidos los eventos a los que podemos asistir, debemos identificar aquellos en los que podremos participar como fotógrafos exclusivos.

3.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de la empresa van a estar basados en las características SMART (en Inglés “inteligentes”). Deben ser específico (específicos), medible (medibles), alcanzable (alcanzables), realista (realistas), oportuno (temporales)⁷. Esto quiere decir que a la hora de definir nuestros objetivos, estos tienen que ser principalmente realistas y alcanzables, pues ponernos unos objetivos por encima de nuestras posibilidades puede frustrarnos y llevarnos al fracaso. Además, una vez determinados cuáles son los objetivos que podemos conseguir, intentaremos describirlos de una manera concreta y fácil de medir. Por último, hemos de señalar que nuestros objetivos irán cambiando a lo largo del tiempo. Empezaremos por unos objetivos sencillos que irán siendo más ambiciosos a medida que crezca nuestra empresa. A continuación, vamos a definirlos cumpliendo las características señaladas anteriormente.

⁶ <https://www.fmdva.org/>

⁷ <https://ivanmb.com/definir-objetivos-smart/>

- Durante el primer año de creación de la empresa, trataremos de **acudir a un mínimo de 12 eventos** (uno al mes). El número de eventos al que se acudirá en años sucesivos dependerá del éxito del primer año.
- Aunque el número de fotos puestas a la venta va a quedar condicionado por las dimensiones del evento, consideraremos una media de 500 y nuestro objetivo será **vender al menos un 20% de las fotos ofrecidas**.
- Vender al menos en cada evento 1 cojín, 2 tazas, 1 libreta y 3 camisetas con alguna de nuestras fotos ofrecidas impresa.
- Como hemos venido señalando, cada vez hay más aficionados a la fotografía y más acompañantes a eventos deportivos por lo que intentaremos que en nuestro primer año de creación del negocio, al menos **seis fotógrafos especialistas en fotografía deportiva quieran colaborar con nosotros** y colgar sus fotos en nuestra página web (a cambio de una comisión), para así poder ofrecer mayor material y llegar a un público más amplio. Sin embargo consideraremos que acuden a menos eventos que nosotros y ponen menos fotos a la venta en cada uno de ellos. Por ejemplo 2 eventos cada uno y 300 fotos y de las que se venderá un 15%.
- También intentaremos que por lo menos **tres empresas al año se anuncien** en nuestra página web.

4. DECISIONES COMERCIALES

4.1 MARCA

La marca es definida como “el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con el objeto de diferenciarlos de los de sus competidores”⁸. Como se desprende de la definición, la marca puede ser considerada como otra forma más de añadir valor a nuestro producto.

⁸ Introducción al Marketing. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V.; MIQUEL S.; BIGNÉ J. E.; CÁMARA, D.; Ed. 2000. Editorial: Pearson Educación, 2ª edición europea, Madrid.

Lo primero que debemos hacer es buscar un **nombre apropiado**, capaz de generar asociaciones y significados positivos. Según se recomienda, la marca debe cumplir los siguientes requisitos:

- Que sugiera algo sobre los beneficios y cualidades.
- Que sea fácil de pronunciar, reconocer y recordar (nombre corto).
- Que sea distintivo.
- Que sea fácil de traducir o tenga significado en otros idiomas.
- Que se pueda registrar y proteger legalmente, de forma que proporcione derechos de propiedad intelectual e impida a otras empresas usar el mismo nombre.

Al realizar la práctica de benchmarking, hemos podido apreciar que casi todas las *webs* analizadas usan la palabra “foto” y la palabra “sport” en diferentes combinaciones. Queremos que nuestra marca haga alusión a nuestra actividad, pero no podemos utilizar simultáneamente “foto” y “sport” por ser términos muy usados. Hemos de pensar un nombre que cumpla con las características mencionadas anteriormente, pero que no tenga los dos términos. Estas son algunas posibilidades: “Fotoclick”, “Photoclick”, “Fotofit”, “Photofit”, “Picsport”, “Shotfit”, “Sportshot”, “Deporte Imagen”...

A continuación, miraremos si están disponibles estos nombres. Para ello consultamos la *web* de la Oficina Española de Patentes y Marcas⁹. En la información gratuita disponible existe un apartado llamado “Localiza-

dor de Marcas”. Se aconseja que la búsqueda se haga de marcas nacionales, internacionales y de la UE, pues las tres pueden surtir efecto en España. La búsqueda hay que realizarla por denominación, puesto que la página da la opción de hacerlo también por elementos figurativos.



Figura 13. “Búsqueda de marcas” página de la Oficina Española de Patentes y Marcas.

⁹ http://www.oepm.es/es/informacion_tecnologica/.

Respecto a los nombres que habíamos pensado, podríamos elegir entre los siguientes por no encontrarse ningún registro ya existente: “Fotoclick”, “Photoclick”, “Fotofit”, “Photofit”, “Shotfit” y “Deporte Imagen”. Hemos encontrado registrados a nivel de la UE, “Sportshot”, y a nivel nacional y de la UE, “Piscsport” como “Epicsport”. Ambos los descartamos.

Finalmente, decidimos que el nombre será “**FOTOFIT**” (“fotografía” y “fitness”), una palabra corta, fácil de reconocer y recordar y que engloba la actividad que realizamos: fotografía de eventos deportivos. Como hemos señalado anteriormente, la marca es “el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos” por lo que hemos decidido añadir un **símbolo** que acompañe al nombre para que la marca sea

claramente reconocida e identificada y que, además, refleje nuestra actividad. Este símbolo es una cámara de fotos con una persona corriendo en el interior del objetivo.



Figura 14. Logo “Fotofit” (elaboración propia)

4.2 SELECCIÓN DE LA PLATAFORMA WEB

La página *web* es una herramienta fundamental de trabajo. Como señalábamos en el análisis de la matriz DAFO, el fotógrafo que va a crear el negocio no es un especialista en el diseño de páginas *web*, por lo que vamos a escoger una de las plataformas que ya existen en el mercado y que nos permita llevar a cabo las funciones deseadas. Esto nos ayudará a ahorrar tiempo y costes. El siguiente paso, por tanto, será hacer un análisis de las plataformas existentes para ver cuál se adecúa mejor a nuestras necesidades y cuál es la más ventajosa en relación calidad – precio.

Tras un largo estudio sobre qué páginas web se pueden adaptar mejor a nuestra demanda nos hemos decantado por analizar con detalle las tres siguientes: **PhotoShelter**, **PhotoDeck** y **Arcadina**, puesto que para su manejo no se necesita excesivo tiempo ni muchos conocimientos. En la Tabla 3 se pueden consultar los planes de contratación y los respectivos precios de cada una de ellas.

Todas ofrecen un diseño elegante. Además, las tres dejan un periodo de 14 días de prueba antes de pagar el dominio, lo cual facilita el análisis de cómo resulta en la práctica trabajar con cada plataforma.

Como aspectos específicos, lo mejor de PhotoShelter es que, además de las funciones de venta de fotografía *online*, ofrece gratis guías de aprendizaje sobre múltiples temas para fotógrafos. Sin embargo, cobra una comisión de entre un 8 y un 10% por cada foto vendida, motivo suficiente para rechazar esta *web* como plataforma. Además, está completamente en inglés, lo que creemos que puede dificultar y hacer menos atractiva la compra a nuestros clientes.

La decisión verdaderamente difícil es escoger entre Arcadina y PhotoDeck. Ambas permiten funciones muy ventajosas como poner la *web* en cualquier idioma (e incluso en varios simultáneamente), vender por tamaños y en *packs*, privatizar las galerías para cada cliente, seleccionar varias fotos a la vez para una misma compra, etc. Sin embargo, aprender a usar PhotoDeck es complejo y el tablero de controles que manejará el fotógrafo a la hora de diseñar su página web está en inglés, lo que puede hacerle perder más tiempo del necesario. Además, como se puede comprobar en la Tabla 3 en la que se muestran los precios, Arcadina engloba todas las funciones que nos son necesarias para trabajar y es más barata que PhotoDeck. Es por ello por lo que llegamos a la conclusión de que la plataforma que mejor se adecua a nuestras necesidades es Arcadina, pues permite dotar a nuestra *web* de las características deseadas, tiene un precio más bajo y la explicación de su funcionamiento está en español.

El plan que contrataremos es el “Plan Platinum” puesto que nos permite 200 GB de almacenamiento y, como hemos dicho, al ser la página web nuestro principal medio de trabajo conviene invertir en ella. Nos aprovecharemos del descuento por la realización de un pago único y pagaremos 489,96€ al año.

Tabla 3. Planes de contratación de las diferentes plataformas web

<p>PhotoShelter. Las diferentes opciones varían en la memoria de almacenamiento. El modo básico no tiene una herramienta de prueba de clientes.</p>		
<p>Básico: 40 GB</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 120\$ al año ▪ 12,99\$ al mes (155,88\$ al año) 	<p>Standard: 100 GB</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 300 \$ al año ▪ 29,99 \$ al mes (359,88\$ al año) 	<p>Pro: memoria ilimitada</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 540 \$ al año ▪ 49,99 \$ al mes (599,88\$ al año)
<p>PhotoDeck. Las diferentes opciones varían en función de la memoria. Pero en cualquiera de los planes la memoria puede ampliarse con una cuota mensual. El plan Pro ofrece cero comisión por venta y por privatizar las galerías y el plan Studio permite subir vídeo ilimitado.</p>		
<p>Folio: 10 GB</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 100€ al año ▪ 12,45€ al mes (149,4€ al año) 	<p>Pro: 60 GB</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 252 € al año ▪ 24,95€ al mes (299,4€ al año) 	<p>Studio: 100 GB</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 540€ al año ▪ 59,95€ al mes (719,4€ al año)
<p>Arcadina. A priori descartamos la opción Bronce por no tener tienda <i>online</i>. La opción Silver y la Gold permiten 5 cuentas de correo pero la Silver no tiene área de clientes privada. La Platinum permite 10 cuentas de correo.</p>		
<p>Silver: 20 GB</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 189,96 € al año ▪ 19€ al mes (228€ al año) 	<p>Gold: 50 GB</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 290,04€ al año ▪ 29€ al mes (348€ al año) 	<p>Platinum: 200 GB</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 489,96€ al año ▪ 49€ al mes (588€ al año)

4.3 FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio es una de las variables que más influencia tiene en los resultados del negocio. Por un lado, condiciona los beneficios obtenidos por la empresa y, por otro, está relacionado con el posicionamiento de la empresa. Para determinar el precio al que se van a vender las fotografías vamos a tener en cuenta tanto factores externos como factores internos¹⁰. Como factores internos, consideraremos el posicionamiento elegido y los costes y, como factores externos, la demanda y la competencia.

Puesto que, como venimos señalando, pretendemos que nuestros elementos diferenciadores sean la calidad alta y el precio bajo de las fotografías, tenemos que elegir un precio reducido pero que no genere sospechas respecto a la calidad. Respecto a los costes, determinan el precio más bajo al que la empresa puede vender su producto, ya que es necesario que se cubran y que se obtenga un beneficio. De los costes hablaremos en un epígrafe posterior.

¹⁰ Introducción al Marketing. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V.; MIQUEL S.; BIGNÉ J. E.; CÁMARA, D.; Ed. 2000. Editorial: Pearson Educación, 2ª edición europea, Madrid.

Sobre los factores externos, hemos de considerar la demanda, es decir, debemos fijar un precio que los compradores vallisoletanos consideren razonable pagar, ya que, como regla general, precio y demanda están inversamente relacionados. Respecto a la competencia, aunque no hay competencia directa, utilizaremos como referente el *benchmarking* realizado (en la Tabla 4 se pueden ver los precios de las webs consultadas) y el precio de las tiendas de fotografía ubicadas en Valladolid

Tabla 4. Precios de venta de otras páginas web de fotografía deportiva

	FORMATO DIGITAL	IMPRESAS EN LABORATORIO		
FOTO SPORT EVENTOS	De 1 a 2 fotos: 10 € c/u. De 3 a 6 fotos: 8 € c/u. Más de 6 fotos: 6 € c/u	Tamaño 22x15 cm 5 Uds.: 12 €. 10 Uds.: 15 €. 15 Uds.: 20 €. 20 Uds.: 25 €. 25 Uds.: 30 €	Tamaño 35x20 cm 1 Ud.: 10 €. 2 Uds.: 16 €. 3 Uds.: 21 €. 4 Uds. o más: 6 € c/u	Tamaño 100x20 cm. 1 Ud.: 18 €. 2 Uds.: 30 €. 3 Uds.: 40 €.
FOTOSPORTS	Entre 3 y 4 € c/u	30 €		
FOTORUN	Entre 90 y 200 \$ c/u	No oferta esta opción		
SPORTFOTO.ORG	121€ c/u	No oferta esta opción		
SPORTFOTO	Entre 4 y 10 €. c/u	No oferta esta opción		
SPORTOGRAF	Entre 2 y 7€ c/u (habitualmente).	No oferta esta opción		

Tras el análisis de los precios, vemos que el precio más bajo que ofrecen las páginas de la competencia es de 2€ y los más elevados 121€ y 200\$. Puesto que nuestras fotos serán de alta calidad, para que el mercado entienda este posicionamiento debemos poner un precio más alto que 2€, pero que permita una “compra por impulso”. Por otro lado, establecer un precio de 121€ o de 200 \$ queda totalmente descartado dado que entendemos que la demanda en Valladolid está muy lejos de aceptar estos precios. El **desglose de precios de las fotografías** que hemos fijado es el que se puede ver en la Tabla 5. En ella también incluimos los precios de otros productos que vamos a ofrecer.

Tabla 5. Precios de venta de nuestras fotografías y de otros productos

PRECIOS FOTOGRAFÍAS	
<p style="text-align: center;">Formato digital</p> <p>Tamaño pequeño (válido para las redes sociales) De 1 a 2 fotos: 8 € cada una. De 3 a 6 fotos: 6 € cada una. Más de 6 fotos: 4 € cada una.</p> <p>Alta resolución (válido para grandes tamaños) De 1 a 2 fotos: 10 € cada una. De 3 a 6 fotos: 8 € cada una. Más de 6 fotos: 6 € cada una.</p>	<p style="text-align: center;">Impresas en laboratorio</p> <p>Tamaño 22x15 cm 5 Uds.: 12 €. 10 Uds.: 15 €. 15 Uds.: 20 €. 20 Uds.: 25 €. 25 Uds.: 30 €.</p> <p>Tamaño 35x20 cm 1 Ud.: 10 €. 2 Uds.: 16 €.</p>
PRECIOS OTROS PRODUCTOS	
Cojín	9,90 €
Taza	6,90 €
Funda para móvil	8,90 €
Libreta (tamaño A5)	5,90 €
Camiseta	8,50 €

Tanto las fotografías impresas en laboratorio, como el resto de productos, incluyen los gastos de envío y entrega a domicilio.

4.4 PUBLICIDAD Y REDES SOCIALES

La empresa debe realizar un conjunto de actividades encaminadas a comunicar los beneficios que reporta el producto y a persuadir al mercado objetivo de que compre el producto. Estas actividades las vamos a centrar en el uso de las redes sociales y en el reparto de tarjetas o *flyers*.

Al igual que muchas empresas hoy en día, utilizaremos las **redes sociales** para darnos a conocer y llegar a posibles clientes potenciales. Tener diferentes perfiles en redes sociales aporta grandes ventajas: nos da visibilidad, hace que los clientes puedan estar al tanto de nuestra actividad, otorga cercanía por la rapidez en la que se pueden contestar comentarios o mensajes y muestra nuestro trabajo. Se ha comprobado que las empresas cada vez dedican una parte mayor de su presupuesto a invertir en publicidad en redes sociales.

Vamos a tratar de focalizarnos en las tres que creemos que podrán ser más utilizadas por nuestros clientes: Twitter, Facebook e Instagram.

- Twitter es una red social que permite mostrar enlaces a otras páginas web, por lo que en ella pondremos el *link* que redireccione a nuestra web cada vez que subamos una nueva carpeta de fotos. También mediante su formato de textos cortos (140 caracteres) anunciaremos los eventos que vamos a cubrir como fotógrafos.
- En Instagram subiremos “muestras” de nuestro trabajo para que nuestros clientes puedan ver ejemplos de fotos de alta calidad tomadas por nosotros. También utilizaremos “Instagram Stories” (una herramienta que permite subir una foto que desaparece después de 24 horas) para anunciar los eventos a los que acudiremos y en qué momento estarán disponibles las fotografías en la página *web*.
- En Facebook crearemos una página que será principalmente utilizada para que nuestros clientes nos dejen comentarios con sugerencias de eventos a los que les gustaría que acudiéramos y con sus opiniones acerca de las fotografías. Es decir, nos permitirá un contacto más cercano y directo con los mismos.

Además de las redes sociales, el fotógrafo acudirá a los eventos con tarjetas/*flyers* que serán repartidas a los interesados en comprar las fotografías y en las cuales aparecerá el *link* para poder acceder fácilmente a nuestra página *web*. También se podrán colocar en los cristales de los vehículos aparca-

¿Has disfrutado de este evento deportivo y te gustaría tener un recuerdo de alta calidad y a un buen precio?

VISITA NUESTRA PÁGINA WEB DE FOTOGRAFÍA DE EVENTOS DEPORTIVOS:
www.fotofit.com

También puedes encontrarnos en redes sociales:

 **INSTAGRAM:** [@fotofit](https://www.instagram.com/fotofit)

 **TWITTER:** [@fotofit](https://twitter.com/fotofit)

 **FACEBOOK:** [FotoFit - Fotografía deportiva](https://www.facebook.com/fotofit)

 **O si lo prefieres, escribe un whatsappy nosotros te llamamos: 666 66 66 66**


FOTOFIT

Figura 15. Ejemplo de *flyer* (elaboración propia).

5. BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS

Una vez que tenemos estructurado nuestro futuro negocio con sus objetivos y las acciones comerciales necesarias para conseguirlos, es importante hacer una estimación de los ingresos y costes que pueden surgir. Nuestra intención en este apartado es realizar una primera valoración financiera para determinar la viabilidad del negocio.

En el ámbito de los **ingresos**, tenemos las siguientes partidas:

- Ingreso por la **venta de fotografías en formato digital** a través de la página web.
- Ingreso por la **venta de las fotografías impresas**, a través de la página web o en la colocación de un stand multimedia en el evento.
- Ingreso por la **venta de otros productos** como libretas, tazas, cojines, camisetas y fundas para el móvil.
- Ingreso por la **venta por las fotografías digitales de otros fotógrafos** que deseen colaborar con nosotros. Las fotografías de los colaboradores se venderán al mismo precio que las nuestras.
- Ingreso por **publicidad de otras empresas en nuestra página web** y en el **stand multimedia**. En este caso hay que destacar que poner precio a un espacio publicitario no es fácil porque no hay un método específico para ello e influyen muchos factores, como el contenido de la página web, el número de visitantes que recibe y las características de los mismos. En principio, utilizaremos dos métodos: el de la “tarifa plana”¹¹ que consiste en que el anunciante nos pague un precio fijo para que mostremos su anuncio por un determinado periodo de tiempo, y el método “coste por *click*”. La tarifa que pondremos oscilará en función del tráfico previsto, la localización, el tamaño del anuncio, el periodo de tiempo en que será mostrado, etc. Tras hacer un análisis de lo que se suele cobrar por este tipo de servicios¹² y, puesto que estamos ante un futuro negocio nuevo, comenzaremos por establecer un precio de 60 euros mensuales y 10 céntimos por cada *click* en el anuncio.

¹¹ <https://www.adspeed.com/Blog/cobrar-publicidad-sitio-web-1188.html>

¹² <http://network.itmedia.es/tarifas-publicidad-online> y https://www.colegiopsicologos-murcia.org/Tarifas_Publicidad.pdf

Basándonos en los objetivos y valoraciones indicadas anteriormente, obtendremos la siguiente tabla de ingresos.

Tabla 6. Estimación de ingresos – primer año.

Ventas fotografías		Número		
Eventos año		12		
Fotos subidas por evento		500		
Fotos vendidas		20%		
Total fotos vendidas		1.200,00		

Mix de ventas	%	Precio medio	Ingresos
Formato pequeño	70%	6	5.040,00
Alta resolución	20%	8	1.920,00
Impresas pequeñas	5%	2	120,00
Impresas grandes	5%	8	480,00
	100%		7.560,00

Ventas otros productos	Número	Precio	Ingresos
Cojines	12	9,9	118,80
Tazas	24	6,9	165,60
Libretas	12	5,9	70,80
Camisetas	36	8,5	306,00
			661,20

Otros ingresos	Número	Precio	Ingresos
Anunciantes ingreso fijo	3	2160	6.480,00
Anunciantes por click	5.000	0,1	500,00
			6.980,00

Fotógrafos Colaboradores	Número
	6

Eventos año	12
Fotos subidas por evento	300
Fotos vendidas	15%
Total Fotos vendidas	540,00

Mix de ventas	%	Precio medio	Ingresos
Formato pequeño	70%	6	2.268,00
Alta resolución	20%	8	864,00
Impresas pequeñas	5%	2	54,00
Impresas grandes	5%	8	216,00
	100%		3.402,00

TOTAL INGRESOS	18.603,20
-----------------------	------------------

Respecto a los **costes**, el primer año podemos dividirlos en dos grandes grupos: los costes iniciales de puesta en marcha y los costes variables o dependientes del volumen de actividad que realizaremos. Los **principales costes de puesta en marcha** de la actividad son cuatro:

- Coste por la **inscripción de la marca o nombre comercial**. Según la web de la “Oficina Española de Patentes y Marcas” (OEPM) ronda los 144€. Se realiza un descuento de un 15% si la solicitud de registro se hace por vía electrónica.
- Coste por la **impresión en papel de los flyers**. Hemos señalado que nos gustaría asistir a 12 eventos anuales y, aunque el número de *flyers*, que repartiremos dependerá de las dimensiones del evento, vamos a suponer que repartimos una media de 300 por evento, lo que asciende a un total de 3.600 *flyers* al año. Para no quedarnos cortos, comenzaremos con un pedido de 4.000. Lo que ascenderá a un gasto de 16€¹³. Más las planchas o fotolitos iniciales del primer pedido que ascienden a 200€.
- **Coste anual de la plataforma**. Como hemos señalado contrataremos el plan “Platinum” de Arcadina: 489,96€ al año.
- **Stand multimedia**. Consideramos que solamente en un evento, nos autorizan a instalar un stand para venta de fotografía impresa instantánea. El coste del stand será de 250€.

Los **costes variables** son aquellos que dependen del volumen de actividad, es decir, de la demanda que tengan nuestras fotografías o del tipo del evento en el que participemos.

- **Costes del material fotográfico** para las fotos que se imprimen. El coste de impresión es aproximadamente de 25 céntimos por foto pequeña y 40 céntimos por foto grande.
- **Coste de los productos adicionales** que se ofertan, el cual se ha calculado a la mitad de nuestro precio de venta.
- **Coste de envío a domicilio** de las fotografías en formato impreso u otros productos demandados. Dependerá de la distancia entre el emisor y receptor y de las dimensiones y peso del paquete.

¹³ Precio consultado en la página: <https://www.360imprimir.es/flyers>

- **Comisión a los fotógrafos colaboradores** con nuestro negocio por cada una de sus fotografías vendidas. La comisión será un 30% del precio de venta de las fotografías.

La estimación de costes, se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7. Estimación de gastos – primer año.

Costes fijos iniciales		
Marca o nombre comercial	122,40	*Solamente el primer año.
Flyers (planchas)	200,00	* Solamente el primer pedido.
Flyers (impresión)	16,00	
Plataforme Arcadina	489,96	
Stand multimedia	250,00	
TOTAL	1.078,36	
Costes variables		Importe
Material fotográfico impresión	56,55	* Valor calculado según cuadro de ingresos.
Coste productos adicionales	330,60	* 50% Ingresos estimados.
Coste envío a domicilio	87,00	* 10% de los ingresos.
Comisión colaboradores	1.020,60	* 30% ingresos generados.
TOTAL	1.494,75	
TOTAL COSTES PRIMER AÑO	2.573,11	

Por lo que el **beneficio del primer año** será de **16.030,09€**

También existe un conjunto costes en los que se podría incurrir en el futuro, pero esto dependerá del éxito del negocio y del deseo del fotógrafo de ampliar su actividad. No son estrictamente necesarios para empezar. Por ejemplo, sueldo de personal especializado que se encargue de llevar nuestras redes sociales o de repartir *flyers* en un evento o el coste de contratación de otros fotógrafos.

6. SIMULACIÓN DE LA PÁGINA WEB

Ahora que finalmente hemos concluido nuestro proyecto y hemos apreciado que la idea es viable, vamos a hacer una descripción y ejemplificación con imágenes de cómo será nuestra página *web* y qué queremos que incluya basándonos en todos los aspectos analizados en este trabajo.

En primer lugar, la *web* debe tener una página de inicio **atractiva**, clara y bien organizada.

Esta página de inicio debe mostrar las redes sociales en las que tendremos perfil.



Además, debe contener un apartado denominado “**nosotros**” con una descripción del trabajo y facilidades para contactar con nosotros a través de diversos medios, como *email*, redes sociales o teléfono, lo que puede ser un signo de cercanía y profesionalidad.



En la tienda *online*, las fotos aparecerán **clasificadas** por eventos y, dentro de los mismos, adecuadamente subclasificadas.

Tienda online

1. Selecciona el evento en el que participaste.
2. Inicia sesión.
3. Selecciona todas las fotos que desees.
4. Y abre tu correo electrónico!!!

SELECCIONE LA CARPETA DESEADA:



CAMPEONATO HÍPICO 2013



COPA ÍSCAR 2014



COPA DEL REY RUGBY 2016

€ ¿Tienes dudas? Consulta nuestros formatos y precios
 ¡Pídenos las fotos de muestra que necesites!

En la foto, además, se mostrarán **la fecha y la hora exacta** de su toma y un **código individual** formado por números y letras para que el cliente pueda realizar el pedido correctamente.

Se permitirá hacer **pedidos múltiples** con la simple selección de la foto.

COPA ÍSCAR – ABRIL 2014

Email: ejemplo@gmail.com

Contraseña: *****



Íscar 1AB - 14.05.14 – 14.02



Íscar 1AC - 14.05.14 – 14.15



Íscar 1AD - 14.05.14 – 14.26



Íscar 1AE - 14.05.30 – 15.30



Íscar 1AF - 14.05.14 – 14.48



Íscar 1AG - 14.05.14 – 15.00


 ¿Ya has seleccionado todas las fotografías que desees? Consulta tu pedido

En caso de que la carpeta se encuentre privatizada, por ejemplo por contener fotos de menores, los clientes deberán **iniciar sesión con su cuenta**, verificando que fueron partícipes o acompañantes de ese evento.

Los **precios** se mostrarán de forma clara y visible con las **ofertas** que harán más ventajosa la compra a medida que aumente el número de fotografías adquiridas.

DESGLOSE DE PRECIOS DE LAS FOTOGRAFÍAS

FORMATO DIGITAL	IMPRESA EN LABORATORIO
<p>Tamaño pequeño (válido para las redes sociales)</p> <p>1 – 2 fotos: 8 euros cada una. 3 – 6 fotos: 6 euros cada una. Más de 6 fotos: 4 euros cada una.</p> <p>Alta resolución (válido para grandes tamaños)</p> <p>1 – 2 fotos: 10 euros cada una. 3 – 6 fotos: 8 euros cada una. Más de 6 fotos: 6 euros cada una.</p>	<p>Tamaño 22x15 cm</p> <p>5 Uds.: 12 €. 10 Uds.: 15 €. 15 Uds.: 20 €. 20 Uds.: 25 €. 25 Uds.: 30 €.</p> <p>Tamaño 35x20 cm</p> <p>1 Ud.: 10 €. 2 Uds.: 16 €.</p>

En el caso de desear una **fotografía impresa**, se podrán elegir diferentes tamaños. La foto será enviada con una **buena presentación** por correo en un **plazo de 24 horas** para la península y 48 horas para Baleares y Canarias.

Además de la fotografía impresa se podrán **solicitar otros productos** con la foto, como libretas, tazas, cojines o fundas para el móvil.

OTROS PRODUCTOS

PUEDES TENER TU FOTO IMPRESA EN CUALQUIERA DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS. INOSOTROS TE LO ENVIAMOS A CASA!

OTROS PRODUCTOS	PRECIO
Cojín	9,90 €
Taza	6,90 €
Funda para el móvil	8,90 €
Libreta (tamaño A5)	5,90 €

MI PEDIDO:

Producto seleccionado:	Taza
Foto seleccionada:	Nº identificativo de la foto
Número de unidades deseadas:	2

Si desea algún otro pedido, pulse "¡DESEO OTRO! Si está satisfecho con su compra pulse "ENVIAR PEDIDO!"

¡DESEO OTRO!
ENVIAR PEDIDO

Finalmente, en nuestra web aparecerá el apartado de **colaboraciones** para que, como hemos venido señalando, otros fotógrafos especializados en fotografía deportiva tengan la posibilidad de recibir una comisión por vender sus fotografías a través de nuestra página web.

¿Te gustaría trabajar con nosotros? ¡Únete!

¿Tú también quieres hacer fotos de eventos deportivos?

¿Te gustaría ganar un dinero extra por ellas?

¡Ahora puedes registrarte como fotógrafo con nosotros!

Nosotros nos encargamos de revisar tus fotos y las que consideremos apropiadas serán subidas a nuestra página web en 2 - 3 días laborables para que puedan ser adquiridas por nuestros clientes.

Si te ha parecido buena idea solo tienes que registrarte como fotógrafo y aceptar los [términos y condiciones de uso](#).

REGISTRARME COMO
FOTÓGRAFO

7. CONCLUSIONES

Seguramente, la mayoría de personas se muestran reticentes a la hora de plantearse el desarrollo de un nuevo negocio, principalmente cuando ya tienen un trabajo como medio de vida. Invertir tiempo y dinero en una aventura empresarial es arriesgado. Sin embargo, hay que señalar que no todos los negocios plantean el mismo riesgo ni requieren de elevadas inversiones.

En este trabajo hemos tratado de demostrar que un negocio de venta de fotografía *online* puede ser una fuente de ingresos complementaria para un aficionado a la fotografía. Las razones por las que creemos que el negocio puede tener éxito las podemos resumir en cuatro.

Motivación. Todo trabajo conlleva un esfuerzo, pero en este caso partimos de la ventaja de que el negocio será llevado a cabo por una persona amante de la fotografía que cuando acuda a los eventos deportivos sentirá que no está trabajando, sino disfrutando de dos de sus pasiones: el deporte y la fotografía.

Tiempo. El tiempo disponible es una preocupación cuando se tiene otro trabajo. En este caso, puesto que todos los eventos deportivos se realizan durante los fines de semana, se puede compaginar la vida laboral con el desarrollo de esta nueva actividad. Además, será el fotógrafo quien decida cuándo y a qué eventos acudir. Por otro lado, como hemos venido señalando, existen platafor-

mas web que sirven de base para este tipo de negocios, lo que facilita el trabajo y recorta el tiempo dedicado a él.

Costes. Una razón fundamental para poner en marcha este tipo de negocio es que no requiere una gran inversión. Lo más caro es la compra del material fotográfico (cámaras, flashes, licencias de los programas de edición...), pero como estamos ante una persona que lleva años siendo aficionada, partimos de que ya cuenta con dicho material. Por lo que las únicas inversiones estrictamente necesarias para empezar son el pago de la plataforma web sobre la que se va a montar el negocio y el pago por el registro de la marca o nombre comercial.

Calidad. Hemos basado el posicionamiento del negocio en la calidad y el bajo precio. El precio puede mantenerse en niveles bajos dado el reducido coste que hay que abordar. Pero, ¿qué hay de la calidad? Hay indicios de que las fotos realizadas por mi padre, Ignacio Pérez Díez, son de calidad. Cuando ha puesto a la venta alguna de sus fotografías en páginas dedicadas a la venta *online*, éstas han sido compradas para utilizarse en blogs o páginas de diversas empresas. En las Figuras 16, 17 y 18 pueden verse tres ejemplos.



Figura 16. Foto vendida a página japonesa (Foto. I. PÉREZ DÍEZ).



Figura 17. Foto vendida para un blog francés (Foto. I. PÉREZ DÍEZ).

This is a screenshot of a French blog article. The header is green with the text 'MAUX SCOLAIRES' and 'Cabinet spécialisé dans la souffrance scolaire'. A search bar is on the right. Below the header is a dark navigation bar with links: 'ACCUEIL', 'PRÉSENTATION', 'A PROPOS', 'MISSIONS', and 'CONTACT'. The main content area has a green sub-header 'L'ADOLESCENCE : DÉBUT ET FIN'. The article is dated 'AOÛT 11, 2014' and is by 'ludovic.defoi'. It includes two photographs of teenagers sitting on bleachers. The text discusses the evolution of adolescence in Western societies, mentioning factors like family structure, military service, and economic context.

Figura 18. Foto vendida para un blog francés.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

De la Torre Collao, Luis (2018): *Investigación de mercados. Marketing 4.0*. Editorial MACRO, Perú.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V.; Miquel S.; Bigné J.E.; Cámara, D.; (2000): *Introducción al marketing*. Editorial Pearson Educación, Madrid.

Munuera Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel (2012): *Estrategias del marketing*. Editorial: ESIC Editorial, Madrid.

Santesmases Mestre, Miguel (2007): *Marketing conceptos y estrategia*. Editorial Pirámide, Madrid.

WEBGRAFÍA

Noticia sobre eventos deportivos en Valladolid

<https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/turismo-deportivo-escala-20190204073214-nt.html>

Página Fundación Municipal de Deportes de Valladolid

<https://www.fmdva.org/>

Página Oficina Española de Patentes y Marcas

http://www.oepm.es/es/informacion_tecnologica/

Blog sobre objetivos “smart”

<https://ivanmb.com/definir-objetivos-smart/>

Precio impresión de flyers

<https://www.360imprimir.es/flyers>

<https://www.adspeed.com/Blog/cobrar-publicidad-sitio-web-1188.html>

Páginas sobre publicidad en nuestra página web

<https://www.adspeed.com/Blog/cobrar-publicidad-sitio-web-1188.html>

<http://network.itmedia.es/tarifas-publicidad-online>

https://www.colegiopsicologos-murcia.org/Tarifas_Publicidad.pdf

Páginas web de la competencia

<http://www.fotosporteventos.com/>

<https://www.fotoesports.com/>

<https://www.fotorun.com.ar/>

<http://www.sportfoto.org.es/>

<https://www.sportfoto.com/>

<http://www.fotolympic.com/>

<https://www.sportograf.com/es/shop>

Páginas web de las plataformas de fotografía

<https://www.photoshelter.com/>

<https://www.photodeck.com/>

<https://www.arcadina.com/>