

**MODELO DE NEGOCIO PARA EL ARCHIVO FOTOGRÁFICO DE LA
BIBLIOTECA PÚBLICA PILOTO
2012-2013**

JORGE MOLINA
JOHN HOWARD
KAROL DURÁN

UNIVERSIDAD EAFIT
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2012

**MODELO DE NEGOCIO PARA EL ARCHIVO FOTOGRÁFICO DE LA
BIBLIOTECA PÚBLICA PILOTO
2012 - 2013**

JORGE MOLINA
JOHN HOWARD
KAROL DURÁN

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor temático
MAURICIO BEJARANO

Asesor Metodológico
BEATRIZ URIBE

UNIVERSIDAD EAFIT
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2012

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
PALABRAS CLAVE	10
KEY WORDS	11
INTRODUCCIÓN	12
Objetivo General	28
Objetivos Específicos	28
Marco de referencia	29
1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y SU ENTORNO	35
1.1 Evolución y estado del mercado	35
1.2 Tendencias de la industria	42
1.3 Principales actores del sector	48
1.4 Situación del modelo de negocio actual del archivo fotográfico de la BPP	59
1.4.1 Posición frente a los competidores	64
1.4.2 Posición frente a los clientes	72
1.4.3 Posición Financiera	76
2. MODELO DE NEGOCIO PARA EL ARCHIVO FOTOGRÁFICO DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA PILOTO	78
2.1 Proceso de Ideación	80
2.2 Desarrollo del proceso de ideación	81
2.3 Desarrollo del Modelo de negocio	88
2.3.1. Bloque I: Segmentos de Mercado	90
2.3.2 Bloque II: Relaciones con Clientes	95
2.3.3 Bloque III: Canales	97
2.3.4 Bloque IV: Propuesta de Valor	101
2.3.5 Bloque V: Fuentes de Ingreso	104
2.3.7 Bloque VII: Alianzas o Asociaciones Clave	110
2.3.8 Bloque VIII: Actividades Clave	116
2.3.9 Bloque IX: estructura de costos	141

	4
2.3.9.1 Elementos que componen la estructura de costos	141
3. CONSIDERACIONES FINALES	148
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
ANEXOS	154

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Instituciones participantes del proyecto Flickr Commons	45
Tabla 2. Características Generales de Associated Press (AP)	48
Tabla 3. Características Generales GETTY IMAGES	49
Tabla 4. Características Generales CORBIS	51
Tabla 5. Características Generales SHUTTERSTOCK	52
Tabla 6. Características Generales ISTOCKPHOTO	53
Tabla 7. Características Generales FOTOLIA	54
Tabla 8. Características Generales DREAMSTIME	55
Tabla 9. Características Generales 123RF	56
Tabla 10. Características Generales BIGSTOCKPHOTO/ BIGSTOCK	57
Tabla 11. Características Generales AFP	58
Tabla 12. Diagnóstico inicial BPP. Fortalezas y limitaciones.	60
Tabla 13. Atributos del servicio	61
Tabla 14. Precios impresiones digitales.	63
Tabla 15. Características generales FOTOCOLOMBIA	65
Tabla 16. Características generales Latin Color Images	67
Tabla 17. Características generales Cámara Lúcida	68
Tabla 18. Diagnóstico de fortalezas y debilidades de LATIN COLOR IMAGES	69
Tabla 19. Diagnóstico de fortalezas y debilidades de FOTOCOLOMBIA	69
Tabla 20. Diagnóstico de fortalezas y debilidades de CÁMARA LÚCIDA	69
Tabla 21. Comparativo general de empresas comercializadoras de imágenes a nivel local.	70
Tabla 22. Construcción propia, base de datos BPP.	73
Tabla 23. Resumen Actividad de expansión.	85
Tabla 24. Análisis de fortalezas, limitaciones, oportunidades y retos.	86
Tabla 25. Grupos de clientes Biblioteca Pública Piloto	91
Tabla 26. Propuesta de valor	101

Tabla 27. Comparativo de precios competidores locales	106
Tabla 28. Recursos clave	108
Tabla 29. Cargos y funciones	131
Tabla 30. Estrategias y acciones de mercadeo.	137
Tabla 31. Análisis de costos actuales con su respectiva participación.	142
Tabla 32. Punto de equilibrio para el modelo actual.	144
Tabla 33. Esquema de costos a partir de la propuesta de valor	145
Tabla 34. Cálculo de punto de equilibrio para el modelo sugerido.	146

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.	25
Figura 2. Tipos de licenciamiento para los bancos de imágenes.	59
Figura 3. Acceso a la BPP Digital.	62
Figura 4. Flujo de proceso de venta de imágenes BPP	64
Figura 5. Diagrama de los nueve bloques.	79
Figura 6. Preparación del lienzo	82
Figura 7. Recolección y clasificación de ideas	83
Figura 8. Discusión grupal	83
Figura 9. Discusión grupal	84
Figura 10. Lienzo resultante del proceso de ideación.	84
Figura 11. Asociaciones clave	111
Figura 12. Portal actual del archivo fotográfico de la BPP.	118
Figura 13. Portal del archivo fotográfico Fotolia.	119
Figura 14. Portal del archivo fotográfico iStockPhoto®.	119
Figura 15. Portal del catálogo fotográfico digital del Museo Histórico Nacional de Chile.	120
Figura 16. Portal LatinColorImages.	121
Figura 17. Ambientación de proceso de Botón de pago.	125
Figura 18. Cuadro comparativo de proveedores de botón de pago.	126
Figura 19. Cuadro comparativo de costos de proveedores de botón de pago.	127
Figura 20. Nuevo procedimiento de compra canal internet.	128
Figura 21. Boletín de Istockphoto enviado por correo electrónico.	137

RESUMEN

En febrero de 2011, la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina solicitó asesoría a la Universidad EAFIT para diseñar un modelo de negocio viable que le permita comercializar las imágenes de su archivo fotográfico patrimonial.

Como respuesta a esta solicitud, este documento presenta un modelo de negocio basado en la Metodología de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y su planteamiento para la generación de modelos de negocio innovadores, a través del desarrollo de nueve bloques estratégicos que parten de los procesos clave de la organización. Los temas abordados en este documento incluyen información de contexto sobre el modelo de negocio actual de la Biblioteca Pública Piloto, del mercado de los bancos de imágenes, y el nuevo modelo de negocio para el archivo fotográfico de la Biblioteca Pública Piloto.

ABSTRACT

In February 2011, the Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina, a government-owned library in Medellín, Colombia, requested Universidad EAFIT, assistance to design a feasible business model that would allow it to market the images of its historic photography bank.

As a response to this request, this document presents a business model based on the methodology formulated by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur and their layout to generate innovative business models, through the development of a canvas based on nine strategic building blocks that represent the key processes of an organization. This document includes background information about the current business model of the library, contextual information about image banks in general, and finally the new model to be presented to the Biblioteca Pública Piloto.

PALABRAS CLAVE

Archivo fotográfico, banco de imágenes, imagen, patrimonial, Biblioteca Pública Piloto, BPP, lienzo, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, modelo de negocio, propuesta de valor, licenciamiento, microstock, fotografía.

KEY WORDS

Image bank, stock photography, image, heritage, Biblioteca Pública Piloto, BPP, canvas, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, business model, value proposition, licensing, microstock, photography.

INTRODUCCIÓN

La conservación del patrimonio cultural es tan importante para la vida social como conservar los bosques y los animales en peligro de extinción. Si la sociedad reconoce que los libros, los documentos, los mapas, las artes gráficas, las pinturas, las fotografías, las grabaciones y demás materiales relacionados contienen el conocimiento, la esencia, la historia, la cultura y la creatividad de la humanidad, debe comenzar a dar prioridad a su conservación para que las generaciones futuras puedan estudiar, transferir y disfrutar estos recursos que con frecuencia son irremplazables.

El patrimonio cultural es motivo inagotable de reflexión sobre nosotros mismos, es un vínculo entre los habitantes de una y otra época y es la síntesis de las manifestaciones artísticas de cada momento de nuestra historia. Por ello, su protección y conservación debe ser una actividad prioritaria para la identidad y del desarrollo cultural.

El patrimonio cultural está compuesto por los bienes muebles e inmuebles, tangibles o intangibles cuyos valores intrínsecos los hacen únicos e irremplazables o que se consideran de valor testimonial o de esencial importancia para la historia, la arqueología, el arte, la antropología, la arquitectura, el urbanismo, la tecnología,

la ciencia, etc. Las fotografías pueden provocar el recuerdo y resultan cruciales para sostener la memoria de una comunidad o de un grupo. Desde el momento de su creación formaron parte de la vida cotidiana de las personas. Por ello ganaron un estatus importante dentro de la cultura material del mundo moderno

(<http://www.fchst.unlpam.edu.ar/sitio/proyecto.html>).

De ahí la importancia del archivo fotográfico de la BBP, que contiene imágenes de 1842 en adelante, por lo que se convierten en patrimonio cultural que invita a la reflexión y la investigación.

Como plantea Prislei (2002) :La fotografía es utilizada cada vez más para la investigación científica y se ha convertido en una importante herramienta para preservar la memoria de espacios, tiempos y personas. Constituye un material documental relevante para analizar los mecanismos que rigen la producción de imágenes y los significados sociales y culturales que ellas transportan(<http://www.fchst.unlpam.edu.ar/sitio/proyecto.html>)

La conservación de las fotografías no es un fin en sí mismo, sino un medio para enriquecer campos como la docencia, el estudio, la investigación y hasta el esparcimiento.

[...]Siguiendo el desarrollo de la fotografía durante las últimas cinco décadas del siglo XX, resulta claro que ha ido cobrando la importancia que le corresponde en el seno de la sociedad colombiana; que cada vez hay más fotógrafos tanto aficionados como profesionales, y más personas y entidades interesadas en la catalogación y estudio del acervo fotográfico nacional, y que a través de la fotografía no sólo se han conseguido valiosos documentos sobre la realidad, sino pronunciamientos artísticos de inusitados alcances donde las apreciaciones y raciocinios subjetivos, más que los testimonios o la información, concentran el interés de las imágenes (http://www.museonacional.gov.co/htm/ev_exhibitions_det.php?id=44).

“A diferencia de otros países de la región, en los que la llegada temprana de la cámara Kodak –barata y portátil- permitió un amplio registro de conflictos coyunturales como la Revolución Mexicana de 1910, el archivo fotográfico de Colombia es escaso”(<http://www.banrepcultural.org/historia-de-colombia-a-traves-de-la-fotografia>). Las imágenes de la Biblioteca Pública Piloto contienen escenas de la vida cotidiana, paisajes rurales y urbanos, conflictos bélicos y retratos de algunos de sus personajes más ilustres, las cuales no sólo documentan y

divierten, seducen y enseñan, sino que proveen una mirada inédita y reveladora sobre la realidad, por lo que su preservación y difusión es de especial importancia.

La Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina (BPP), alberga un banco de imágenes patrimoniales con el cual se pretende democratizar el acceso a los usuarios a fotografías de gran valor histórico-testimonial como huella de las sociedades y de los grupos. La Biblioteca fue fundada por un convenio entre la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO- y el gobierno de Colombia en 1952. Como parte de su misión busca ser un espacio para acceder al conocimiento en el que la población del departamento de Antioquia encuentre, gracias a sus recursos documentales, la respuesta a sus inquietudes, la evidencia de sus avances y los registros de hechos pasados y presentes. Durante su existencia, la BPP ha configurado una colección de imágenes de tipo histórico universal con énfasis especial en la región antioqueña, buscando aportar al mundo educativo y cultural y destacarse como una entidad conservadora y difusora del patrimonio.

Como una primera acción que apuntaba al rescate de la memoria visual de los colombianos, en 1980 la BPP adquirió cerca de 7.000 placas de vidrio que quedaban del archivo del fotógrafo Benjamín de la Calle. Posteriormente, en 1995, adquiere el archivo fotográfico de otro antioqueño, Melitón Rodríguez, el cual contiene 220.000 negativos y en 1998 compra el archivo fotográfico de Gabriel Carvajal, maestro de la fotografía en Antioquia desde los años cuarenta, el cual posee unos 400.000 fotogramas entre negativos y diapositivas. También en 1998

recibe en comodato los archivos fotográficos de la Fundación Antioqueña de Estudios Sociales (FAES), entre los cuales se encuentra el archivo de Francisco Mejía, con imágenes de la ciudad de Medellín entre los años treinta al cincuenta y el de Rafael Mesa, fotógrafo de principios del siglo xx.

En el año 2000 compra el archivo fotográfico del reportero gráfico Horacio Gil Ochoa con una trayectoria de cuarenta años, cuyo tema específico son los deportes, con aproximadamente 450.000 fotogramas entre negativos y transparencias; en el 2001 se recibe en donación el archivo fotográfico de Diego García DIGAR, que dedicó su vida a documentar la historia médica y empresarial de Antioquia, con unos 120.000 negativos; y en los últimos años ha seguido recibiendo donaciones de pequeños archivos fotográficos importantes, lo que ha enriquecido el patrimonio visual de la Biblioteca en forma tal, que en la actualidad es en una de las cuatro instituciones que posee el patrimonio fotográfico histórico de mayor importancia en Latinoamérica y el mayor archivo fotográfico de negativos de América Latina con aproximadamente 1.700.000 fotogramas, de los cuales unos 300.000 son negativos en vidrio.

Las adquisiciones han sido posibles gracias al apoyo de organizaciones como la Fundación para la Conservación y Restauración del Patrimonio Cultural Colombiano, el Instituto Colombiano de la Cultura COLCULTURA, el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Educación, el Municipio de Medellín, el Departamento de Antioquia, Suramericana de Seguros, el Banco de la República, y el Banco de Colombia, entre otros.

La tarea prioritaria de la Biblioteca con este patrimonio visual está centrada en la conservación, preservación y difusión, y es por ello que en 1997 realizó el II Taller Seminario sobre Conservación de Materiales Bibliográficos, con especialización en material visual, con la participación de funcionarios encargados de todos los archivos fotográficos del país oficiales y privados, con la organización de la Biblioteca Nacional de Venezuela, la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República, la Comisión Mixta Cultural y Educativa Colombo-Venezolana y la Biblioteca Pública Piloto de Medellín. En el año 2001, con la Universidad de Antioquia, se realizaron dos seminarios sobre Organización y Conservación de Archivos Fotográficos para personal del sector oficial y privado interesados en el tema.

Como complemento a su archivo fotográfico, la Biblioteca Pública Piloto posee una colección de libros sobre fotógrafos y técnicas fotográficas. Dicha colección asciende a 890 títulos y 1548 ejemplares, sin contar con numerosas series de anuarios, catálogos y revistas especializadas, convirtiéndose en una colección consultada por gente dedicada a la investigación en el campo de la fotografía. Gran parte de esta colección perteneció al fotógrafo Gabriel Carvajal y fue calificada de valor patrimonial en el 2005 por el historiador español Horacio Fernández, autor de varios libros especializados en historia y director de Photo España 2005-2006, la más importante organización de arte fotográfico en Europa.

El calificativo de patrimonial se debe a que muchos ejemplares son considerados “rarezas bibliográficas” difíciles de conseguir y primeras ediciones de

alto costo. En la colección existen libros de los más prestigiosos fotógrafos del mundo como Man Ray, Haskins, Robert Capa, Henri Cartier Bresson, Yousuf Karsh, Meisnitzer, Le Prat, Feininger, Andrès Kertész, De Dienes, Verger, Irving Penn, Martín Chamba, Peretz, David Hamilton, Clemmer, Richard Avedon, Everard, Katz, Viollrt, Brassai y Álvarez Bravo y de los colombianos como Nereo, Hernán Díaz, Leo Matiz, Sady González, Melitón Rodríguez, Gabriel Carvajal, Horacio Gil Ochoa, León Ruiz, Jorge Mario Múnera y Carlos Caicedo.

Una preocupación de los diferentes bancos de imágenes, incluido el de la BPP, ha sido cómo conservar a través del tiempo las colecciones fotográficas en papel y otros materiales, protegiéndolas de los agentes perjudiciales del medio ambiente. La tecnología ha facilitado soluciones para la conservación de archivos a menor costo y también ha permitido la comercialización de sus contenidos a través de internet.

[...]La fotografía empieza su explosivo desarrollo en Francia en 1839, convirtiéndose desde ese momento en protagonista de diversos aspectos de la vida del hombre y del desarrollo obligado de muchas profesiones. Existen registros fotográficos de la vida familiar, de periodismo, de meteorología, de planos urbanos, de fotografía aérea, de fotomicrografía, etc. En la actualidad existen instituciones que están coleccionando fotografías y aumenta cada vez más el respeto hacia ellas porque han comprendido que la fotografía es un eslabón

con el pasado y un impresionante registro del mismo (Centro Nacional de Conservación y Restauración –DIBAM, 30-31).

Por otra parte, la digitalización de la fotografía y los avances en los sistemas de información han abierto oportunidades para comercializar imágenes a través de internet. Esa misma digitalización ha creado un mercado competido y ha cambiado las reglas de derechos de autor. Hoy, la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina se enfrenta a la pregunta de cómo hacer parte del mercado global de los bancos de fotografía de manera rentable, generando ingresos para sostener su operación y a su vez contribuyendo a la conservación y difusión de la memoria colectiva de los colombianos.

Desde 1998, la Biblioteca trabaja en la divulgación nacional e internacional de su archivo fotográfico con publicaciones como *Espacios, Momentos y Personajes* de Melitón Rodríguez, *Retratos* de Gabriel Carvajal, *La Bicicleta, mi cámara y yode* de Horacio Gil Ochoa y *Una geografía de la mirada-Antioquia 1950-2000* de Gabriel Carvajal. Desde el año 2001 se ha publicado en tres ocasiones el libro *150 años de la Fotografía en Antioquia*, con ediciones agotadas sólo a nivel regional. A nivel nacional, el Museo Nacional de Colombia con la curaduría del maestro Eduardo Serrano incluyó a varios de sus fotógrafos en el libro *Historia de la Fotografía en Colombia 1950-2000*.

La BPP también ha realizado exposiciones internacionales de Melitón Rodríguez en el Centro de Memoria Visual de México en 1998, y de Melitón

Rodríguez y Benjamín de la Calle en España en el año 2001. A nivel nacional se han realizado exposiciones de Melitón Rodríguez, Benjamín de la Calle, Francisco Mejía, Gabriel Carvajal, Horacio Gil Ochoa y colectivas de otras colecciones fotográficas de finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

Con la UNESCO, el IFLAY la Biblioteca Nacional de Caracas, en el año de 1998, se realizó la multimedia “La Fotografía en América Latina y el Caribe, en el Siglo XIX y Principios del Siglo XX” y posteriormente con la UNESCO se realizó el proyecto visual, “100 Años de Arquitectura en Colombia 1880-1980”, dentro del programa Memoria del Mundo.

La Biblioteca tiene su página en internet: www.bibliotecapiloto.gov.co, donde se puede ingresar al enlace Patrimonio delmágenes, en el que se encuentran sus galerías fotográficas como exposiciones permanentes, con las reseñas biográficas de Foto Rodríguez, Gabriel Carvajal, Horacio Gil Ochoa, Francisco Mejía, Jaime Osorio, Pastor Restrepo, Gonzalo Gaviria, Gonzalo Escobar, Manuel A. Lalinde, Rafael Mesa y Benjamín de la Calle. Esta página web tiene un promedio de 6.850 visitas mensuales, lo que sugiere una demanda potencial que merece ser atendida.

Al interior del Archivo Fotográfico también se pueden consultar unas 5.000 imágenes digitalizadas en JPG. Las multimedias: “100 Años de Arquitectura en Colombia 1880-1980”, “Medellín Una Historia en Imágenes y Fotografía en América Latina y El Caribe”, pueden consultarse directamente en la Biblioteca.

En el año 2006 se creó el programa Administrador Digital de Archivos Fotográfico ADAF, por medio del cual se hace una catalogación electrónica de fácil búsqueda y edición con la incorporación de las imágenes en baja densidad para ser consultadas por internet.

El desarrollo de estos procesos generó otra serie de necesidades, como la restauración digital de las imágenes por su importancia patrimonial, cultural, artística y/o fotográfica. Actualmente se vienen desarrollando tres proyectos para restaurar los archivos fotográficos de Foto Rodríguez, Benjamín de la Calle y Francisco Mejía, a través de la digitalización de los negativos originales en vidrio. Estos archivos fueron seleccionados por su calidad patrimonial, cultural, artística y/o fotográfica o por su estado de deterioro, que podría conducir a la pérdida total de las imágenes. Son 950 imágenes que actualmente se guardan en 30 Megas y formato tiff con resolución máxima en discos compactos archivados bajo unas condiciones de temperatura, luz y humedad relativa apropiados. De este material se pueden copiar imágenes para divulgación y publicaciones con excelente calidad.

Como complemento a estos procesos, en junio de 2011 la BBP inauguró un edificio dedicado exclusivamente al archivo fotográfico con aportes de la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín. Esta es una construcción con condiciones óptimas para la conservación de archivos fotográficos y bibliográficos.

La BBP también presta servicios de asesoría y organización de archivos fotográficos, es así como se organizó el Archivo Fotográfico del Metro de Medellín, el Archivo Fotográfico de la Caja de Compensación COMFAMA, la Alcaldía de Medellín y actualmente tiene proyectos presentados a otras entidades con el mismo fin.

La Biblioteca Pública Piloto de Medellín ha venido desarrollando algunos servicios como digitalización fotográfica y audiovisual pero esto no es suficiente sin la construcción de un organismo, con políticas y recursos, que preste servicios no sólo eventualmente, sino que se consolide como un programa de preservación y digitalización de la memoria patrimonial del departamento. Con este fin, la BBP busca realizar alianzas estratégicas con el Estado, la universidad y la empresa privada para adelantar proyectos de conservación de la memoria de los pueblos.

La Biblioteca se ha propuesto conservarlas imágenes que hoy posee ya que forman parte del patrimonio de la nación y desea ponerlas a disposición de usuarios locales, nacionales y extranjeros a través de internet en formato digital para que sean aprovechadas por la mayor cantidad de personas posible, siguiendo los lineamientos definidos en su misión y visión:

La Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina propicia el libre acceso a la información, la cultura, el aprendizaje y la generación de conocimiento. Contribuye a la comprensión del entorno social y a la formación de sujetos críticos e independientes, al mejoramiento de la calidad de vida y a la transformación social de

la comunidad. Fomenta la diversidad cultural, y propende por la formación, conservación y difusión de la identidad nacional y de la memoria documental regional.

En el año 2015, la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina habrá fortalecido su vocación patrimonial regional, conservará su liderazgo como institución cultural y se destacará por la prestación de servicios de información innovadores y de calidad, para la construcción de una sociedad pluralista, democrática y participativa.

Contará con el apoyo de un recurso humano altamente competitivo y una plataforma tecnológica avanzada, para posibilitar el acceso a la información y el uso amplio de las tecnologías de la información y la comunicación (www.bibliotecaPiloto.gov.co)

La Biblioteca Pública Piloto no cuenta con los recursos necesarios para abordar el problema de cómo llevar su colección fotográfica patrimonial al mercado asegurando una operación rentable. Dada esta condición, en febrero de 2011 la BPP solicitó asesoría a la Universidad EAFIT para la creación de un modelo de negocio diseñado a la medida, que le permitiera comercializar las imágenes de su colección fotográfica con un alcance nacional e internacional. La solución consiste entonces en entender los distintos aspectos del negocio de los bancos de imágenes digitales más reconocidos y su entorno competitivo para posteriormente proponer a la BPP un nuevo modelo que, teniendo en cuenta todos

los elementos, responda a la necesidad de una comercialización rentable y sostenible.

La elaboración de este modelo de negocio tiene relevancia social ya que el banco de imágenes digitales de la BPPone al alcance de las instituciones y personas interesadas el patrimonio histórico de los colombianos, representado en más de 2.300.000 imágenes que datan del año 1842 en adelante. Un modelo de negocio rentable permitiría a la Biblioteca no sólo lucrarse de la comercialización de dichas imágenes sino contar con más fondos para llevar a cabo eventos como exposiciones nacionales e internacionales abiertas al público, seminarios, talleres, multimedias, para continuar digitalizando las imágenes que hoy conserva en el archivo físico y para continuar publicando libros y revistas que permitan difundir, conservar y preservar el patrimonio visual de los colombianos y especialmente el de los antioqueños.

Para esta propuesta se tomará la definición de modelo de negocio de Alexander Osterwalder en su disertación doctoral:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional

para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles(Osterwalder, 2004, 15) ¹

Alexander Osterwalderrealizó un aporte importante para la creación de modelos de negocios al proponer una metodología compuesta por 9 bloques y sus interrelaciones. Esta metodología facilita las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos. La metodología de Osterwalder, basada en el intercambio de ideas en grupos de trabajo, facilita [...]“importantes posibilidades de innovación en los negocios” (Márquez García, 2010).

La metodología de generación de modelos de negocio de Osterwalder & Pigneur es practicada por empresas como Ericsson, 3M, Deloitte, Price Water House Coopers, Lógica, CapGemini y Telenor.

Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.

¹El Dr. Osterwalder es autor, conferencista y consultor en el tema de innovación en modelos de negocio. Ha realizado trabajos de investigación en la Universidad de Lausana, Suiza. www.businessmodelalchemist.com



Fuente: (Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2009: 36).

Tomando como referencia esta figura, el bloque del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos anteriores están representados en los bloques de la derecha.

El modelo de negocio que se propone a la biblioteca tiene en cuenta las siguientes consideraciones que se relacionan con los nueve bloques caracterizados por Osterwalder:

Propuesta de valor: ¿Qué ofrecerá el banco de imágenes de la Biblioteca Pública Piloto? ¿Cuál será la oferta que atraiga a los clientes y por la cual estarían dispuestos a pagar?

Clientes: ¿Quiénes son los clientes potenciales para el banco de imágenes de la Biblioteca Pública Piloto? ¿Son fácilmente alcanzables? ¿Cuáles son sus intenciones al comprar imágenes?

Tipos de relaciones con los clientes: ¿Cuáles son los diferentes segmentos a los que se le va a apuntar con la oferta de valor? y ¿Cómo se debe atender cada segmento?

Tendencias: ¿Pueden algunas tendencias actuales hacer que el negocio sea obsoleto en el futuro? ¿Pueden algunas tendencias actuales darle impulso al negocio en el futuro?

Competidores: ¿Qué otras empresas operan en este negocio? ¿Qué empresas (posibles competidores o aliados) son clave en el contexto de los bancos de imágenes?

Canales de distribución y comunicación: ¿A través de qué canales se logrará la comunicación con los clientes para ofrecer la propuesta de valor?

Recursos clave: ¿Qué macro factores son importantes para que el modelo de negocio se haga realidad (capital, fuentes de ingreso, infraestructura, promoción, administración, etc.)?

Red de aliados: ¿Con qué aliados y proveedores será importante establecer relaciones para lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos?

Fuentes de ingresos: ¿Cómo se fijarán los precios para las imágenes?
¿Cómo se realizarán las transacciones? ¿Qué otras posibles fuentes de ingreso existen?

Estructura de costos: ¿Cuáles son los costos más significativos del negocio?

Todos estos interrogantes se resolverán a lo largo del diagnóstico de la situación actual y la propuesta de modelo de negocio.

Objetivo General

Elaborar un modelo de negocio viable para la creación y difusión de un banco de imágenes digital que contenga el archivo fotográfico patrimonial de la Biblioteca Pública Piloto, usando la Metodología de Elaboración de Modelos de Negocio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, teniendo en cuenta las condiciones singulares de la Biblioteca para asegurar una operación rentable y sostenible.

Objetivos Específicos

- Plantear la propuesta de valor que ofrecerá el banco de imágenes a sus clientes.

- Establecer las fortalezas y debilidades más relevantes de los competidores y las tendencias del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el negocio.
- Describir los diferentes segmentos de clientes potenciales para la venta de imágenes.
- Especificar los tipos de relacionamiento que se deben establecer con los diferentes segmentos de clientes y los canales a través de los cuales se les ofrecerá la propuesta de valor.
- Establecer las actividades clave que se deben desarrollar dentro del modelo de negocio propuesto.
- Identificar los aliados clave para construir o complementar la propuesta de valor.
- Definir las fuentes de ingreso y la estructura de costos del modelo de negocio.

Marco de referencia

En la actualidad no es posible desentenderse de los avances de la tecnología, inmersa en prácticamente todas las áreas del conocimiento humano. El desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación se ha

traducido en una proliferación de fuentes de información digital, pues los nuevos sistemas de cómputo y la inesperada velocidad de expansión de las redes electrónicas han facilitado el procesamiento, la distribución y la explotación de este tipo de información.

“El uso de las TICs es visto hoy como imprescindible tanto para quienes se desenvuelven adecuadamente en el complejo mundo globalizado, como para aquellos organismos nacionales e internacionales que buscan potenciar el desarrollo económico, la transformación social y el enriquecimiento cultural de los pueblos”
(Biblioteca digital de Magallanes, 2009: 126)

La evolución informática ha provocado un cambio en los conceptos tradicionales que teníamos de bibliotecas, museos, recreación y aprendizaje, ya que los lenguajes son cada vez más visuales y multimediáticos. Esto representa una gran oportunidad para el arte, la ciencia, la investigación y la educación, al ampliar y mejorar el acceso al conocimiento, validando la existencia de múltiples manifestaciones de la identidad humana. En particular para la Biblioteca Pública Piloto, esta tendencia se convierte en una oportunidad importante de negocio pues todos los nuevos medios de información necesitan imágenes que los complementen.

El fenómeno de la globalización, la integración del país en el mercado mundial y el auge de internet y los medios de comunicación, generan la necesidad de mirarnos a nosotros mismos para no perder de vista lo que somos ante la gran

cantidad de información que llega cotidianamente a nuestros hogares. La historia juega un papel importante en este sentido.

Colombia dispone de limitada información patrimonial en formato electrónico. Hasta el momento, la Biblioteca Pública Piloto es la única entidad en el país que ha empezado a desarrollar un banco de imágenes patrimonial digital abierto al público, por lo que se concluye que el desarrollo y la publicación de documentos digitales aún son incipientes.

Además, la valoración de la propia cultura e identidad por parte de los ciudadanos y las autoridades es vital y para ello el gobierno está dando prioridad a proyectos que busquen la preservación y el desarrollo del patrimonio cultural. Existen diferentes intereses e iniciativas gubernamentales para que una nueva generación de colombianos crezca con la visión de perpetuar las costumbres y valores nacionales. La reciente celebración del Bicentenario fue uno de los eventos que impulsó este interés.

El patrimonio cultural, un concepto comúnmente usado y pocas veces verdaderamente comprendido, ha sido definido en el capítulo “Régimen Legal del Patrimonio Cultural”, en el tomo I de la *Legislación Cultural Andina de Bogotá* del año 1981 así:

“Llamamos patrimonio cultural al conjunto de bienes muebles e inmuebles, materiales e inmateriales, de propiedad de particulares y de instituciones y organismos públicos o semipúblicos, que tengan un

valor excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte y de la ciencia, de la cultura en suma, y por lo tanto sean dignos de ser conservados por la nación y conocidos por la población a través de las generaciones. El concepto admite infinidad de variantes y componentes, conforme a las modalidades con que cada pueblo valora su propia cultura. En general abarca desde la riqueza arquitectónica, histórica y artística compuesta de monumentos, edificaciones o conjuntos de ellas, lugares sitios y yacimientos arqueológicos, hasta la riqueza mueble compuesta de obras de arte, artesanales y de interés artístico histórico”(UNESCO, 1977)

Para ayudarnos a entender este concepto, citaremos las palabras que la ex Directora de Bibliotecas, Archivos y Museos, Marta Cruz-Coke Madrid, dirigió a los participantes del seminario “Preservación del Patrimonio Fotográfico”, realizado en el Museo Histórico Nacional de Chile en noviembre de 1993:

[...]El patrimonio es la fuente de la identidad nacional. Allí es donde los proyectos se han decantado, donde los objetos han adquirido su forma permanente y han sido reconocidos por todos como objetos comunes, allí es donde los valores y los símbolos finalmente asumidos por todos ayudan al reconocimiento mutuo, a la noción de pertenencia... Proyectamos a partir de lo que somos. La cultura no es otra cosa que la construcción social de la

imagen que de nosotros mismos tenemos como personas y como sociedad, no sólo en el presente, sino, sobre todo, en el porvenir; nace de nuestra necesidad de perpetuarnos...”(Centro Nacional de Conservación y Restauración, 1993).

Estas palabras explican por qué el hombre ha intentado guardar su pasado de tantas maneras diferentes y nos refieren a la importancia de los proyectos de preservación del patrimonio cultural.

La imagen fotográfica juega un importante papel en la transmisión, conservación y visualización de actividades políticas, sociales, científicas o culturales de la humanidad, de manera que se erige como verdadero documento social.Gastaminza(2002).

“La necesidad de conservar fotografías nace, generalmente, de la identificación emocional hacia alguna imagen fotográfica del pasado, en donde aparece retratado algo que nos conmueve. Muchas veces nos motiva a buscar otras, que nos ayuden a reconstruir nuestra historia personal. Esta identificación es la misma que tiene la sociedad como un todo hacia su propia historia. La necesidad de rescatar el pasado para mirar hacia atrás, entender y seguir adelante” (Biblioteca digital

de Magallanes, Conservación de Fotografía Patrimonial,
2002: 32)

La fotografía patrimonial es aquella que refleja normalmente la actividad humana ya sea mediante las construcciones, paisajes, actividades cotidianas y actos públicos. Tiene los derechos de propiedad vencidos y por tanto es susceptible de ser distribuida si se respeta la legalidad en la difusión.

1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y SU ENTORNO

A continuación se realiza una descripción del mercado de los bancos de imágenes, su evolución en el tiempo, las tendencias de la industria, los actores principales que intervienen en el proceso de comercialización de imágenes y adicionalmente una descripción del modelo de negocio actual del banco de imágenes de la BPPen tres aspectos fundamentales, a saber: posición frente a los competidores, posición frente a los clientes y posición financiera.

1.1 Evolución y estado del mercado

Actualmente los bancos de imágenes se ubican dentro del sector de las artes gráficas y la publicidad. Sin embargo, dado el enfoque de comercialización que se ha definido como objetivo de este trabajo, se tendrá en cuenta el subsector de la comercialización de imágenes digitales como mercado objetivo.

Dentro de este subsector existen grandes compañías que se han hecho nombre a partir del aprovechamiento de los recursos que internet, la banda ancha y los nuevos medios de captura de imágenes, han puesto a su disposición. No obstante, como se mencionó anteriormente, esta aún es una industria naciente.

La comercialización de imágenes como tal no es un negocio nuevo. Se podría decir que existe desde que el arte se empezó a comercializar como un bien y luego se transformó en una forma de comunicación con la llegada de los

diferentes medios impresos como la prensa, los avisos publicitarios y en general toda la comunicación gráfica que se derivó de la creación de la imprenta por Gutenberg en 1468.

El negocio de la compra y venta de imágenes fue liderado por los grandes periódicos, las grandes agencias de fotografía y medios, y en general por los profesionales de las fotografía, estos últimos conformando asociaciones o trabajando de forma individual para diferentes medios de comunicación.

Hasta el año 2000, la práctica habitual para los bancos de imágenes era comercializar sus fotografías bajo licencias con derechos reservados. Los compradores “alquilaban” una fotografía para poderla usar durante un tiempo, con una finalidad y zona geográfica concretas. El precio de cada fotografía dependía del uso que se le iba a dar y podía superar con cierta facilidad los mil dólares (estos bancos eran de origen estadounidense o europeo), lo que las convertía en inalcanzables para muchos anunciantes.

En general, hay dos grandes tipos de licencias, que se suelen denominar “derechos protegidos o reservados” *Rights Managed*(RM) y *Royalty Free*(RF) “libre de derechos”. Ninguno de los dos implica que la imagen sea gratuita: en ambos casos hay que pagar una determinada cantidad. Lo que cambia es la clase de uso que puede hacerse de la imagen según el tipo de licencia adquirida.

En el caso de las imágenes del tipo derechos protegidos, lo que se obtiene es la exclusividad para el uso de la imagen en unas condiciones determinadas, en

general durante un tiempo y en un ámbito geográfico concreto. Por ejemplo, un medio de comunicación puede adquirir la licencia de uso de una imagen durante un mes como portada de una revista mensual local. Este uso tendrá un precio dependiendo de la exclusividad de la imagen. Fuera de ese uso, el medio no puede usar la imagen ni puede volver a publicarla, ni puede publicarla en paralelo en una revista del mismo grupo, etc. En cambio, las imágenes adquiridas bajo una licencia *Royalty Free* (o libre de derechos) se pueden utilizar prácticamente sin restricciones ni límites temporales y para todos los efectos prácticos. Incluso, en determinados casos, las imágenes libres de derechos se pueden modificar y publicar como parte de una obra derivada.

Lo importante es entender las restricciones específicas de uso de cada imagen antes de adquirirlas porque hay legislación en este terreno. Determinadas imágenes libres de derechos pueden estar restringidas a ciertos países, o pueden tener un límite máximo de copias, etc. En general, lo que no puede hacerse es redistribuir la imagen a terceros y mucho menos a cambio de alguna contraprestación económica.(Codina, 2011, 420).

En el año 2000 en Europa, una imagen RM podía costar desde €300 hasta€5000 euros y en algunos casos excepcionales aún más, dependiendo del

medio publicitario donde se usara, el número de ejemplares del medio al que se destinara, el país, la duración de la campaña, el sector, etc. Costos así eran y son (porque las imágenes RM siguen existiendo), apropiados únicamente para grandes anunciantes con altos presupuestos destinados a publicidad. Estas imágenes provenían de fotógrafos profesionales, unos más prestigiosos que otros, pero al fin y al cabo profesionales.

Los editores debían pagar de nuevo la licencia de uso una vez transcurrido el periodo contratado. La ventaja que obtenían al pagar una cantidad tan elevada, si la comparamos con los datos anteriormente citados, por los derechos, era que disponían de la fotografía de forma exclusiva. Estas agencias siguen funcionando hoy en día y suelen utilizarlas anunciantes más prestigiosos que no desean que las fotografías que ellos utilizan aparezcan en cientos de publicaciones más.

En el año 2000, el empresario Bruce Livingstone intentó introducir el concepto *royalty free* a través de colecciones de 20 a 30 fotografías que se vendían en discos compactos. El mayor problema de este modo de comercialización era que los clientes recibían un disco con fotografías variadas que, aunque podía usar libremente sin tener que pagar más licencias, no necesariamente se ajustaban a sus necesidades.

Estos discos se conocían como colecciones de *microstock* debido al pequeño número de fotografías en cada uno comparado con las agencias clásicas de fotografía que disponían de miles de imágenes a la venta. Poco tiempo

después comenzaron a surgir colecciones de discos compactos con temáticas más especializadas, pero aún así se hacía difícil encontrar la foto que el editor tenía en mente.

A finales del año 2000, Bruce Livingstone decidió poner a disposición del público miles de fotografías propias en su sitio web llamado iStockphoto e invitó a que cualquier persona que se registrara descargara gratuitamente sus fotografías. Este sistema tuvo tanto éxito entre los desarrolladores web y diseñadores gráficos, que rápidamente los mismos que habían descargado fotografías comenzaron a enviar sus propias fotos para compartirlas.

iStockphoto se convirtió en una especie de comunidad de diseñadores en la que se podía descargar una fotografía por cada cinco fotografías subidas. Al finalizar 2001 iStockphoto tenía más de un millón de miembros registrados. Esto hizo que los gastos de servidores y de transmisión de datos fuesen muy altos, por lo que se plantearon algunas formas para cubrir esos gastos.

Entre estos métodos triunfó el que establecía que el comprador pagaba 25 centavos de dólar estadounidense por cada archivo descargado, 20 para cubrir los gastos y 5 para pagarle regalías al colaborador que había subido el archivo. Los colaboradores no necesariamente tenían en mente ganar dinero con sus fotografías, pero esos cinco centavos les permitían poder descargar nuevas fotografías sin tener ningún gasto extra, por lo que este modelo fue exitoso.

Fue así como inició el negocio de descarga de fotografías a través de micropagos y iStockphoto se convirtió en la primera agencia de *microstock*. Posteriormente, en 2004 nacieron otros sitios web: Bigstockphoto, CanstockDreamstime y Shutterstock.

El concepto de “*microstock*” funciona bajo dos premisas fundamentales:

- Su venta es exclusivamente por internet, su precio normalmente es de alrededor de 1 euro por foto para la licencia básica. Son precios bastante bajos debido a los volúmenes de ventas.
- Es indiferente si el fotógrafo es o no profesional, siempre y cuando la imagen cumpla con unos estándares de calidad como resolución mínima, tamaño, entre otros.

El gran impulso del *microstock* y el éxito que tiene actualmente, se originó con el auge de la creación de páginas web a principios de siglo. En ese momento todas las empresas querían estar en internet con su portal abierto 24 horas al día y para ello debían crear su propia página web con fotografías decorativas o descriptivas, pero no podían permitirse los precios altos de las agencias clásicas y encontraron en las colecciones de *microstock* la solución a sus problemas.

Además, la proliferación de los equipos fotográficos de gama media y alta a precios muy asequibles para el público en general, ayudó a que agencias como iStockPhoto crecieran exponencialmente, porque cada vez había más imágenes

en el mercado. El crecimiento fue tal que sólo 6 años después de su creación, Bruce Livingstone vendió su empresa iStockphotoal banco de imágenes Getty Images por 50 millones de dólares.

Las pequeñas colecciones en disco compacto fueron remplazadas por colecciones infinitas de fotografías a precios muy bajos que hacen que cualquier empresa o persona, por pequeño que sea su presupuesto, pueda permitirse comprar un gran número de fotografías para un proyecto.

Miles de fotógrafos y aficionados a la fotografía suben sus imágenes a estas agencias con la idea de ganar dinero vendiéndolas a través de las agencias de *microstock* y existe un gran número de fotógrafos que dedican su jornada laboral completa a la creación de fotografías de stock para venderlas a través de agencias.

Algunas de las clásicas agencias de stock se han adaptado y ya ofrecen la posibilidad de descargar fotografías libres de derechos. Otras, las más prestigiosas, siguen con la venta bajo licencias con derechos reservados y en algunas ocasiones han creado o comprado agencias de *microstock* para vender fotografías bajo el sistema del *microstock* sin desprestigiar la agencia clásica, es decir, funcionan con dos líneas den negocio bien diferenciadas.

Aunque el futuro de los bancos de imágenes es un poco incierto, parece ser que las cosas se están estabilizando y las publicaciones más prestigiosas acuden a las agencias clásicas para obtener fotografías en exclusiva y las pequeñas y

medianas empresas visitan las páginas de *microstock* para beneficiarse de sus precios pese a saber que las imágenes que usen en sus páginas web o demás piezas publicitarias pueden aparecer en miles de piezas más.

Algunas agencias de *microstock* como iStockphoto o Fotolia han lanzado colecciones de alta calidad a precios más elevados que no se alejan excesivamente de los precios de las clásicas agencias de stock, por lo que puede ser que en el futuro no encontremos diferencias claras entre agencias de *microstock* y de stock clásico quedando todas más o menos mezcladas.

Dependiendo del tamaño del proyecto, la exclusividad que se requiera y el presupuesto de la empresa, las empresas tomarán la decisión de comprar fotografías de *microstock* o de stock clásico.

1.2 Tendencias de la industria

Como se puede observar en los ejemplos a continuación, hay una tendencia importante por parte de la empresa privada y las instituciones gubernamentales de diferentes países por trabajar en pro del rescate de la memoria colectiva por medio de imágenes patrimoniales que ilustran momentos, lugares, personas y estilos de vida significativos en su historia.

En Estados Unidos, en mayo de 2012, el Departamento de Archivos de Nueva York publicó una colección de

870.000 fotografías que reflejan la historia de esa ciudad desde mediados del siglo XIX hasta la actualidad. El archivo contiene imágenes de cada uno de los edificios que tenía Nueva York en los años ochenta, de crímenes, de construcciones y de la cotidianidad neoyorquina que, en su mayoría, fueron tomadas por trabajadores municipales anónimos. La colección, a la que solo se podía acceder físicamente visitando las oficinas del Departamento, fue digitalizada durante un período de cuatro años y ahora se puede consultar en internet. A marzo de 2012 quedan pendientes más de 1.300.000 imágenes para acceder a la totalidad del archivo en línea([http://m.semana.com/mundo/historia-
imagenes/176359-3.aspx](http://m.semana.com/mundo/historia-imagenes/176359-3.aspx)).

El archivo gráfico del *New York Times* contiene más de 2.3 millones de fotografías impresas. Durante muchos años, estas imágenes se usaron únicamente para fines de investigación forense (de allí que el archivo fue bautizado como “La morgue”), pero hace un par de años el periódico decidió ponerlas a disposición del público general, que las puede encontrar y comprar a través de la página web: *The lively morgue*, disponible en: <http://www.nytimes.com/Lens>. Este proyecto, aún en ejecución, le ha permitido

al *New York Times* digitalizar gradualmente su colección garantizando así su supervivencia futura.

Otra iniciativa, que también surgió en Estados Unidos en el 2008, es el proyecto Flickr The Commons, que permite el acceso a fotografías históricas de calidad. Se creó en forma conjunta por la Librería de Congreso y la plataforma de hospedaje e intercambio de imágenes Flickr para facilitar a bibliotecas, archivos y museos dedicados al patrimonio fotográfico un nuevo contexto en el cual exponer sus colecciones y realizar actividades de divulgación para el público. The Commons (que significa Patrimonio público) convierte diversos archivos fotográficos en parte integrante de la red de imágenes del sistema a cambio de ingresos y diálogo con los usuarios.

The Commons integra imágenes de 56 instituciones de 15 países diferentes situados en América del Norte, Europa, Australia y Nueva Zelanda. En Europa se trata sobre todo de instituciones británicas y de los países escandinavos. El resultado es una colección conjunta de más de 190.000 imágenes catalogadas, comentadas y clasificadas que promete ir creciendo con el tiempo. Las ideas clave del proyecto The Commons son, en primer lugar, mostrar los tesoros ocultos en los archivos públicos de fotografía del mundo y, en segundo lugar, mostrar cómo los aportes y conocimientos del público general pueden enriquecer aún más estas colecciones al agregar etiquetas o dejar comentarios. A junio de 2012 las instituciones que participan en el proyecto Commons y sus países de origen son:

Tabla 1. Instituciones participantes del proyecto Flickr Commons

PAÍS	INSTITUCIÓN
Estados Unidos	San Diego Air & Space Museum Archives
	Cornell University Library
	SMU Central University Libraries
	Texas State Archives
	Center for Jewish History
	UA Archives Upper Arlington History
	Jewish Historical Society of the Upper Midwest
	UW Digital Collections
	Woodrow Wilson Presidential Library Archives
	NASA on The Commons
	Keene and Cheshire County (NH) Historical Photos
	Museum of Photographic Arts Collections
	The U.S. National Archives
	JWA Commons
	Getty Research Institute
	The Field Museum Library
	DC Public Library Commons
	OSU Special Collections & Archives
	State Library and Archives of Florida
	New York Public Library
	The Library of Virginia
	Brooklyn Museum
	The Library of Congress
Smithsonian Institution	
Reino Unido	National Library on the Commons
	Tyne & Wear Archives & Museums
	Museum of Hartlepool
	National Library of Scotland
	The National Archives UK
	LSE Library
	nha.library
	National Galleries of Scotland Commons
	State Library of New South Wales Collection
	IWM Collections
	National Maritime Museum
	National Media Museum

PAÍS	INSTITUCIÓN
Islandia	Ljósmyndasafn Reykjavíkur
Canadá	Galt Museum & Archives on The Commons
	Musée McCord Museum
Nueva Zelanda	National Library NZ on The Commons
Suecia	Swedish National Heritage Board
Holanda	Nationaal Archief
Portugal	Biblioteca de Arte-Fundação Calouste Gulbenkian
Francia	Bibliothèque de Toulouse
Noruega	Riksarkivet
	Fylkesarkivet i Sogn og Fjordane
	Bergen Public Library
Australia	National Library of Australia Commons
	Australian National Maritime Museum on The Commons
	State Library of Queensland
	Australian War Memorial Collection
	Powerhouse Museum Collection
Estocolmo	Stockholm Transport Museum Commons
Dinamarca	The Royal Library

Fuente: Elaboración propia.

La unión de esfuerzos de The Commons demuestra el interés creciente por permitir el acceso a la historia y la cultura de las naciones por parte del público en general.

El sitio web Shorpy.com, historia en HD, es un blog de fotografías históricas que contiene miles de imágenes en alta definición y en diversas categorías como eventos, personajes, política, tecnología, arte, deportes y lugares importantes de los Estados Unidos desde 1850 hasta 1950. El sitio se promueve a sí mismo como el blog de 100 años y debe su nombre a Shorpy Higginbotham, un minero adolescente que vivió hace unos 100 años.

Mirando a Suramérica, en Chile se encuentra el Museo Histórico Nacional, que alberga una colección de más de 40.000 imágenes patrimoniales digitalizadas, las cuales son comercializadas a través de su sitio web www.fotografiapatrimonial.cl.

El archivo del Museo Regional de La Serena, también en Chile, cuenta con más de 10.000 fotografías que documentan la vida de la ciudad y la región. En ese mismo país, el Museo de la Educación Gabriela Mistral alberga más de 7.000 fotografías relativas a la historia de la educación. El Museo de Historia Natural de Concepción tiene alrededor de 5.000 fotografías, únicas de la Región del BioBio, que dan cuenta de la historia y el desarrollo de esta región. Por último, el Museo de Magallanes resguarda alrededor de 100.000 fotografías, de las que se destacan las del fotógrafo Esteban Scarpa, que trabajó en esta región por más de cuarenta años.

Otras tendencias importantes que hay que tener en cuenta, pues pueden afectar negativa o positivamente el negocio del banco de imágenes son: la creciente disponibilidad de imágenes gratuitas en internet, la mayor utilización de *renders* e imágenes diseñadas versus fotografías, la dificultad cada vez mayor de la protección de los derechos de autor, el surgimiento de fotógrafos amateurs que venden su trabajo en línea a precios bajos, la reducción de los precios de los bancos imágenes más populares y la predilección del video sobre la imagen fija en los diferentes medios de comunicación. Todas estas tendencias pueden afectar el

negocio ya que por un lado reducen los precios del mercado y por otro cambian las preferencias de consumo.

1.3 Principales actores del sector

A continuación se presentan características de las empresas más exitosas en la comercialización de imágenes digitales a través de plataformas web (los perfiles y la información de cada empresa corresponden a la información desplegada en sus páginas web y a los datos encontrados en la red social empresarial LINKEDIN) en noviembre de 2011.

Tabla 2. Características Generales de Associated Press (AP)

NOMBRE	ASSOCIATED PRESS (AP)
PÁGINA WEB	www.apimages.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	AP Images, una división de The Associated Press, es uno de los bancos de imágenes históricas y contemporáneas más grandes en el mundo. Sus colecciones abarcan fotos editoriales y creativas, videos, gráficas y archivos interactivos.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Imagine China, Image source, Ebony, Kyodo News, NBCU Photo bank, Pictopia, Art.com, Replay Photos.
NUMERO DE IMÁGENES	6 millones
TIPOS DE IMÁGENES	Royalty free Editorial
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía. <i>Home display</i> : Se autoriza el uso de la imagen

	exclusivamente para realizar un afiche o impresión para usar como cuadro o poster en una locación específica.
	(RMED) <i>Rights Managed Editorial</i> : las imágenes de las colecciones editoriales son licenciadas con restricciones de uso. Es decir que estas imágenes sólo pueden ser destinadas para uso editorial en publicaciones noticiosas o de interés público.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes por descarga directa Publicidad y promoción Trabajos de fotografía profesional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Características Generales GETTY IMAGES

NOMBRE	GETTY IMAGES
PÁGINA WEB	www.gettyimages.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	Getty imageses uno de los proveedores de contenido digital más grandes del mundo. Su portafolio de productos va desde fotografías libres de derechos e imágenes editoriales, hasta videos, música y multimedia. El objetivo principal de la compañía es ayudar a los comunicadores alrededor del mundo a contar sus historias.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Corbis, Istock, Thinkstock
NUMERO DE IMÁGENES	24,7 millones
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i>
	<i>Rights managed</i>
	Editorial
	<i>Vintage Photography</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía.
	(RM) <i>Rights Managed</i> : las imágenes son licenciadas con base en su utilización final, el precio de la imagen se calcula al ingresar los datos sobre el uso que se le dará, las imágenes correspondientes a este tipo de licenciamiento son de las colecciones premium y tienen una gran calidad de producción. Algunas de estas imágenes pueden ser licenciadas con derechos de exclusividad.

	(RMED) <i>Rights Managed</i> Editorial: las imágenes de las colecciones editoriales son licenciadas con restricciones de uso. Es decir que estas imágenes sólo pueden ser destinadas para uso editorial, en publicaciones noticiosas o de interés público.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes por descarga directa Licenciamiento de imágenes en CD Licenciamiento de imágenes por suscripción a través de terceros

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Características Generales CORBIS

NOMBRE	CORBIS
PÁGINA WEB	www.corbis.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	Corbis, es un recurso creativo para los profesionales de la industria del marketing, la publicidad y los medios, que provee una selección de fotografías, ilustraciones y otros tipos de contenido para ayudar a la comunidad creativa a hacer publicidad y publicaciones para internet, revistas, periódicos, libros, televisión y la industria cinematográfica. La base de operaciones de Corbis se encuentra en Seattle y adicionalmente cuenta con oficinas en Norteamérica, Europa, Asia y Australia que prestan servicios a más de 50 países.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Getty Images, Veer
NUMERO DE IMÁGENES	Más de 100 Millones
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i>
	<i>Rights managed</i>
	Editorial
	Ilustración
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía.
	(RM) <i>Rights Managed</i> : las imágenes son licenciadas con base en su utilización final, el precio de la imagen se calcula al ingresar los datos sobre el uso que se le dará, las imágenes correspondientes a este tipo de licenciamiento son de las colecciones premium y tiene una gran calidad de producción. Algunas de estas imágenes pueden ser licenciadas con derechos de exclusividad.
	(RMED) <i>Rights Managed Editorial</i> : las imágenes de las colecciones editoriales son licenciadas con restricciones de uso. Es decir que estas imágenes sólo pueden ser destinadas para uso editorial, en publicaciones noticiosas o de interés público.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes por descarga directa Licenciamiento de imágenes en CD

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Características Generales SHUTTERSTOCK

NOMBRE	SHUTTERSTOCK
WEBSITE	www.shutterstock.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	Shutterstock, nació en el año 2000 como un banco de imágenes gratuito en el cual los usuarios podían subir sus propias imágenes y bajar la cantidad que quisieran de forma directa. Al ver el éxito que se generó entre la comunidad de artistas y fotógrafos, la empresa implementó un sistema de pago por créditos con el cual aún funciona en la actualidad.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Independiente
NUMERO DE IMÁGENES	16,2 Millones
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i>
	<i>Vectorized</i>
	<i>Illustration</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes por sistema de créditos Licenciamiento de videos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Características Generales ISTOCKPHOTO

NOMBRE	ISTOCKPHOTO
WEBSITE	www.istockphoto.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	Istockphoto, fue fundada por Bruce Livingston en mayo de 2000. Originalmente Istock era un archivo de imágenes gratuito, pero con el pasar del tiempo hizo una transición que resultó en el modelo de micropagos por créditos con el que funciona en la actualidad. En febrero de 2006, la compañía fue adquirida por Getty Images, logrando así adoptar nuevas tecnologías que la complementaron y la convirtieron en una de las mejores del sector.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Getty Images, Vetta
NUMERO DE IMÁGENES	6,7 Millones
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i>
	<i>Illustration</i>
	<i>Vectorized</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Venta de material publicitario (<i>merchandising</i>) Licenciamiento de imágenes por sistema de créditos Licenciamiento de imágenes por suscripción

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Características Generales FOTOLIA

NOMBRE	FOTOLIA
WEBSITE	www.fotolia.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	FOTOLIA, es un banco de imágenes libres de derechos donde se pueden comprar, vender y compartir fotografías, vectores y videos. La empresa fue creada en noviembre de 2004 por Oleg Tscheltzoff (Presidente y fundador) y por Thibaud Elziere (CEO y fundador)
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Independiente
NUMERO DE IMÁGENES	14.8 Millones
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i> <i>Vectorized</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes por suscripción Licenciamiento de imágenes por plan de créditos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Características Generales DREAMSTIME

NOMBRE	DREAMSTIME
WEBSITE	www.dreamstime.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	Dreamstime es un líder en fotografía y un proveedor de imágenes digitales de alta calidad a precios bajos. Todas las imágenes de acciones disponibles son proporcionadas por fotógrafos de la comunidad de Dreamstime.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Independiente
NUMERO DE IMÁGENES	12 Millones
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i>
	<i>Vectorized</i>
	<i>Illustration</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes por suscripción Licenciamiento de imágenes por sistema de créditos Tienda de artículos publicitarios

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Características Generales 123RF

NOMBRE	123RF
WEBSITE	www.123rf.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	123RF es otro jugador importante en el mercado mundial del <i>microstock</i> libre de derechos. La plataforma es un canal para fotógrafos, diseñadores e ilustradores para ofrecer su talento a través de la promoción y venta de sus creaciones a un público mundial, dentro de un esquema de utilidades compartidas entre cada artista y la 123RF.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Independiente
NUMERO DE IMÁGENES	Más de 13 Millones
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i> <i>Vectorized</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes por suscripción Licenciamiento de imágenes por sistema de créditos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Características Generales BIGSTOCKPHOTO/ BIGSTOCK

NOMBRE	BIGSTOCKPHOTO/ BIGSTOCK
WEBSITE	www.bigstockphoto.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	Bigstock, era conocida anteriormente como Bigstockphoto. En 2009 la compra Shutterstock.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Shutterstock
NUMERO DE IMÁGENES	11 Millones
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i>
	Iconos
	<i>Vectorized</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) Royalty free: En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes por sistema de créditos

Fuente: Elaboración propia.

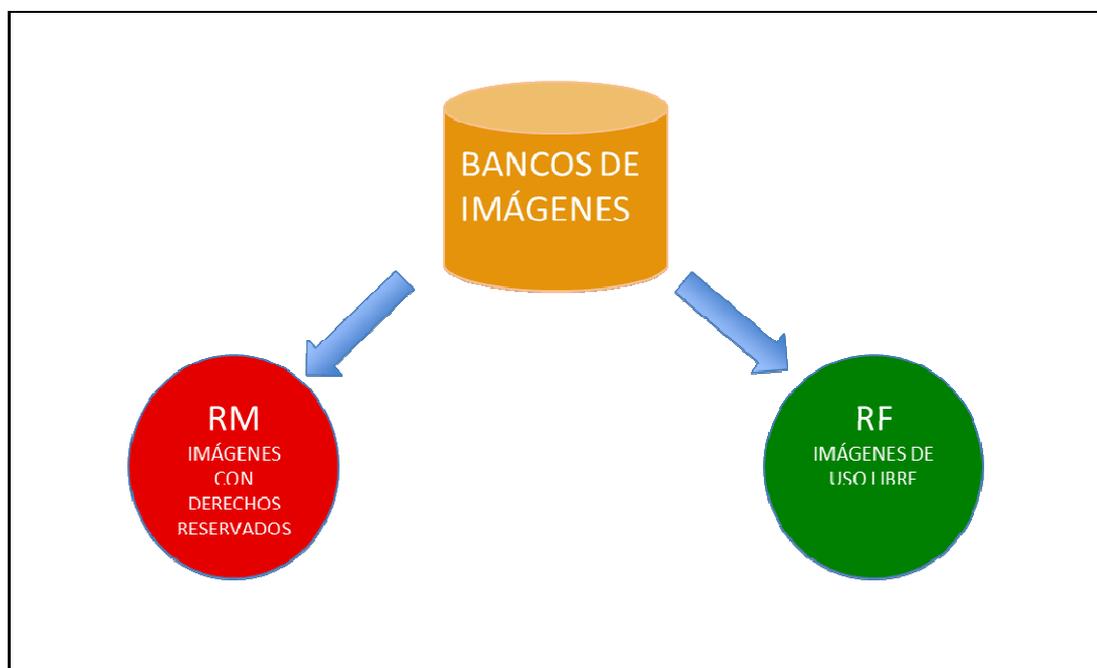
Tabla 11. Características GeneralesAFP

NOMBRE	AFP
WEBSITE	www.afp.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	AFP es una agencia noticiosa global que informa sobre eventos relacionados con política, conflictos, deportes, entretenimiento y los últimos avances en medicina, ciencia y tecnología alrededor del mundo. AFP tiene registros de estos eventos en video, texto, fotografías, multimedias y gráficos.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	PhotoAlto, PhotoSport, Eyepress, BusinessWire
NUMERO DE IMÁGENES	8 Millones
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i>
	Ilustración
	Editorial
	<i>Rights Managed</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RMED) <i>Rights Managed</i> Editorial: las imágenes de las colecciones editoriales son licenciadas con restricciones de uso. Sólo pueden ser destinadas para uso editorial, en publicaciones noticiosas o de interés público.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de fotos transmisión vía satélite Licenciamiento de fotos para uso editorial Trabajos periodísticos a medida

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta caracterización se pueden agrupar los bancos de imágenes en dos categorías, una que se concentra en el licenciamiento de imágenes tipo derechos reservados y otra que se enfoca en el licenciamiento de imágenes de uso libre, con un direccionamiento hacia las ventas de tipo masivo. Pertenecer a uno u otro grupo influirá directamente en las decisiones de precio, canales de comunicación y promoción.

Figura 2. Tipos de licenciamiento para los bancos de imágenes.



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Situación del modelo de negocio actual del archivo fotográfico de la BPP

En conjunto con los integrantes del grupo de trabajo definido por la Biblioteca Pública Piloto, se elaboró un diagnóstico de la situación actual del negocio.

Tabla 12. Diagnóstico inicial BPP. Fortalezas y limitaciones.

FORTALEZAS	LIMITACIONES
Reconocimiento de la Biblioteca en Antioquia	Bajo presupuesto para crecimiento
Exclusividad de las imágenes	Pocas iniciativas en materia de promoción, mercadeo y publicidad de los servicios del archivo fotográfico.
Valor histórico de las imágenes	Escaso recurso humano dedicado al archivo fotográfico.
Infraestructura tecnológica	Alta concentración en imágenes de una sola región
Equipo humano capacitado en descripción y clasificación de imágenes patrimoniales.	
Personal calificado para la digitalización de imágenes.	
Conocimiento (Know how) en asistencia para la búsqueda y selección de imágenes.	
Relación con otras entidades que fomentan la cultura y la preservación del patrimonio.	

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, la Biblioteca cuenta con un archivo físico de imágenes patrimoniales, las cuales pueden ser consultadas por los usuarios directamente en sus instalaciones. El calificativo de patrimonial se debe a que estas imágenes son únicas y corresponden a la obra de muchos fotógrafos prestigiosos que han capturado momentos importantes de la historia y la cultura de Colombia y en especial de Antioquia.

Además del archivo fotográfico físico, la Biblioteca ha emprendido un programa de digitalización de las imágenes de forma que estas puedan ser consultadas en su sitio web. A partir de esta digitalización, se comenzó el

licenciamiento de dichas imágenes patrimoniales a los diferentes usuarios través de un servicio de consulta y solicitud en línea con el llenado de formularios en la página web de la entidad, o la solicitud telefónica de las fotos previa consulta en la web.

Teniendo en cuenta lo anterior, el producto o servicio que se comercializa actualmente es la licencia o el licenciamiento de imágenes de tipo patrimonial al transferir el derecho de uso en actividades de tipo personal, comercial, editorial o académico. Los principales atributos de este servicio se resumen en la tabla a continuación:

Tabla 13. Atributos del servicio

Calidad	Las imágenes están digitalizadas en diferentes formatos y tamaños. La calidad de las imágenes responde a criterios estándares de la industria.
Calidad artística	Las imágenes tienen un elemento artístico importante ya que son resultado del ingenio de fotógrafos profesionales reconocidos.
Exclusividad	Las imágenes pertenecen a colecciones exclusivas donadas por sus autores a la biblioteca, de modo que no es fácil encontrarlas en un sitio diferente.
Valor patrimonial	El archivo fotográfico cuenta con un valor histórico y cultural, lo que convierte las fotografías que hacen parte del mismo, en un elemento patrimonial.
Asesoría	El licenciamiento de imágenes está respaldado por servicios anexos que componen la oferta comercial de la Biblioteca. Entre los servicios ofrecidos se cuenta con el de búsqueda asistida de imágenes y la digitalización de imágenes que no hacen parte del archivo digital.

Fuente:Elaboración propia.

Actualmente el flujo del proceso de comercialización de imágenes del archivo fotográfico comprende las siguientes actividades:

Acceso: El usuario ingresa al portal web de la Biblioteca Pública Piloto www.bibliotecapiloto.gov.co y se encamina a través del link BPP Digital a la colección de imágenes patrimoniales.

Figura3. Acceso a la BPP Digital.



Fuente: Página Web Biblioteca Pública Piloto, obtenido en http://patrimonio.bibliotecapiloto.gov.co/janium-bin/busqueda_rapida.pl?id=20120601064235

Búsqueda: el usuario realiza la búsqueda en el portal de acuerdo con las palabras clave que considera que pueden traerle los resultados acordes a su necesidad o bien por orden alfabético. No existen categorías que agrupen un grupo de fotos específico, por lo que las palabras clave toman mucha fuerza como medio para obtener resultados de acuerdo al criterio general que el usuario utilice para su búsqueda. Los resultados se muestran en una interface, que permite ya sea acceder directamente al modo de visualización de la imagen o a la ficha técnica de la misma en la que encontrará información como: descripción de la

imagen, autor, tipo de licencia de uso, fecha de creación y el número de ficha, entre otros.

Selección: el usuario debe tomar nota de los datos de las imágenes que selecciona de acuerdo a su necesidad para luego realizar la solicitud.

Solicitud: existen dos mecanismos principales a través de los cuales el usuario puede realizar la solicitud de las imágenes. El primero, los formularios que están en la página web, en los que el usuario deberá digitar datos de contacto, y realizar un comentario sobre las imágenes en las que está interesado para poderlas adquirir y el segundo es la solicitud por vía telefónica o correo electrónico.

Cotización: el personal de la Biblioteca envía a través de correo electrónico una cotización formal en la que se detalla el precio de las imágenes seleccionadas según la necesidad del cliente. El cliente debe consignar el valor señalado en la cotización en una cuenta bancaria de la BPP.

Si el cliente desea recibir las imágenes impresas debe indicarlo al momento de hacer la solicitud y pagar un valor adicional:

Tabla 14. Precios impresiones digitales a 2012.

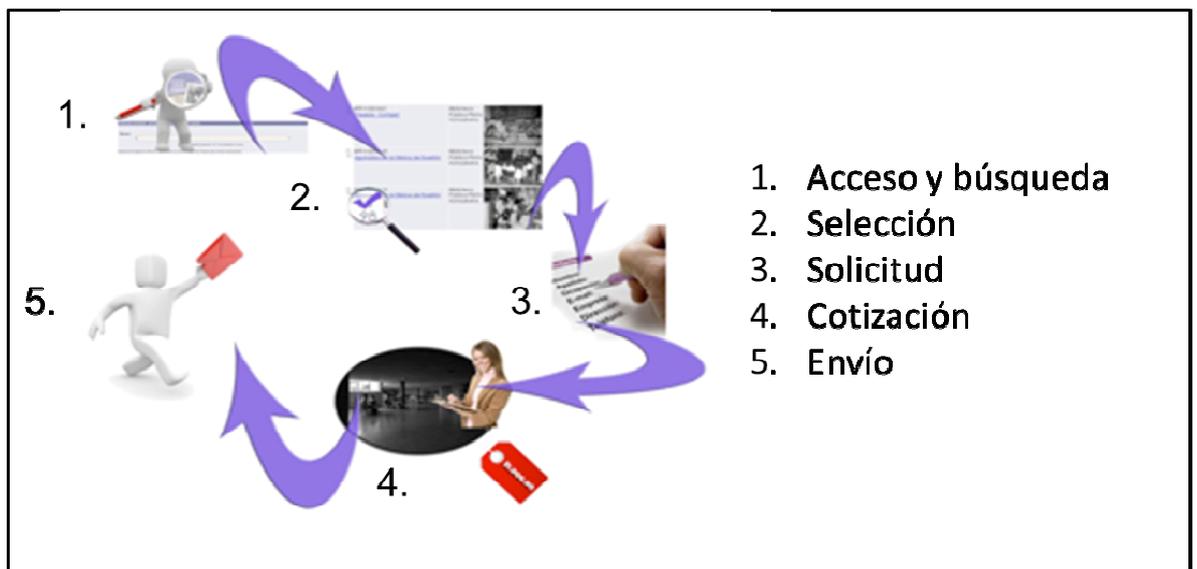
Tamaño	Derechos autor	Valor laboratorio	Total tarifa
13 x 18	\$ 14,000	\$ 18,000	\$ 32,000
20 x 25	\$ 30,000	\$ 25,000	\$ 55,000
30 x 40	\$ 26,000	\$ 40,000	\$ 66,000
40 x 50	\$ 43,000	\$ 50,000	\$ 93,000
50 x 60	\$ 65,000	\$ 60,000	\$ 125,000

Fuente: www.bibliotecapiloto.gov.co

El precio de la licencia de una imagen de alta resolución para publicaciones es \$98.760 incluyendo IVA. El precio de la licencia de una imagen de baja resolución para uso personal y académico es \$16.240 incluyendo IVA.

Envío: el envío de las imágenes se hace a través de correo electrónico si el tamaño en pixeles lo permite, de lo contrario, se le envía un link al usuario para que realice la descarga directamente o en medio magnético si así se solicita.

Figura 4. Flujo de proceso de venta de imágenes BPP



Fuente: Elaboración propia

1.4.1 Posición frente a los competidores

Para hablar de competencia en el mercado de la venta de imágenes, es necesario atender a la definición del producto que se hizo anteriormente, ya que a

partir de esta entendemos que el producto que comercializa la Biblioteca Pública Piloto en la actualidad, es el licenciamiento de imágenes patrimoniales sobre personas, hechos, elementos y lugares que tienen lugar en la historia colombiana y más específicamente, aunque no exclusivamente, en la región de Antioquia.

De acuerdo a la investigación desarrollada por el grupo de trabajo y teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que en la actualidad la BPP no tiene competidores directos en el país para la oferta de fotos patrimoniales. Sin embargo, esto no quiere decir que no existan otros bancos de imágenes que se dediquen a la obtención y conservación de las mismas.

Como resultado de la investigación, a mayo de 2012 se encontraron tres empresas que se dedican a la comercialización de fotos de carácter general relacionadas con Colombia, a través de plataformas virtuales en internet y que pueden llegar a ser competencia directa para la BPP.

Las empresas que cumplen con estas características son:

Tabla 15. Características generales FOTOCOLOMBIA

NOMBRE	FOTOCOLOMBIA
WEBSITE	www.fotocolombia.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	Fotocolombia.com® es un Banco de Imágenes y fotógrafos que ofrece fotografías de Colombia y el mundo, destacando las regiones, costumbres y gentes de cada país.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Revista Lurzer's archive (guía para creativos, directores de arte, fotógrafos e ilustradores)
NUMERO DE IMÁGENES	Aproximadamente 15.000

TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía.
	Impresión de imágenes: Se autoriza el uso de la imagen exclusivamente para realizar un afiche o impresión para usar como cuadro o poster en una locación específica.
	(RMED) <i>Rights Managed Editorial</i> : las imágenes de las colecciones editoriales son licenciadas con restricciones de uso. Es decir que estas imágenes sólo pueden ser destinadas para uso editorial en publicaciones noticiosas o de interés público.
LINEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes, fotografía bajo pedido

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Características generales Latin Color Images

NOMBRE	Latin Color Images
WEBSITE	www.laticolorimages.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	Banco de imágenes que vende y alquila fotos para medios publicitarios. Representa marcas internacionales y tiene una marca propia: COLimages que contiene fotografías tanto latinas como de destinos colombianos. Realizan producción fotográfica, paquetes de fotos y suscripciones de diversos tipos y para diferentes presupuestos.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Fotoonline, RFgulfimages, Iberimages, Onoky, Vidiments.
NUMERO DE IMÁGENES	Más de 20 millones (incluyendo las imágenes de las compañías asociadas, portafolio compartido).
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i> <i>Rights Managed</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez por el uso ilimitado de la imagen. El precio varía según el tamaño o la resolución de la fotografía. (RM) <i>Rights Managed</i> : las imágenes son licenciadas con base en su utilización final, el precio de la imagen se calcula al ingresar los datos sobre el uso que se le dará. Algunas de estas imágenes pueden ser licenciadas con derechos de exclusividad.
LINEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes, fotomontajes, retoques fotográficos, producción fotográfica, archivo fotográfico, impresión digital, videos, búsqueda de imágenes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Características generales Cámara Lúcida

NOMBRE	Cámara Lúcida
WEBSITE	www.camaralucida.com
PRESENCIA	Internacional
PERFIL DE LA EMPRESA	Cámara Lúcida es la primera agencia de fotografía y vídeo de Colombia, especializada en generar procesos de comunicación a través de la fotografía y el video. A partir del año 2012 Cámara Lúcida pone el banco de imágenes web a disposición de sus usuarios, en el cual se encuentran diferentes muestras del trabajo realizado por la compañía y diferentes opciones de licenciamiento de imágenes bajo el modelo de venta telefónica.
ALIANZAS Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS	Grupo Semana, (Jet Set, Fucsia, Soho, Dinero y sus diferentes portales en la web), Grupo Televisa con Caras y Gente, Revista Cromos, Revista Gerente, It Manager, La Riviera, Legis (Ámbito Jurídico) y los portales Kien y ke, Tevi, Medellín Zona Rosa.
NUMERO DE IMÁGENES	Aproximadamente 100.000
TIPOS DE IMÁGENES	<i>Royalty free</i> <i>Rights Managed</i>
TIPOS DE LICENCIAMIENTO	(RF) <i>Royalty free</i> : En este licenciamiento se paga una sola vez para el uso ilimitado de la imagen. El precio está sujeto al tamaño o resolución. (RM) <i>Rights Managed</i> : Las imágenes son licenciadas con base en su utilización final, el precio de la imagen se calcula al proporcionar los datos sobre el uso que se le dará. Algunas de estas imágenes pueden ser licenciadas con derechos de exclusividad.
LÍNEAS DE NEGOCIO	Licenciamiento de imágenes digitales Producción fotográfica Plataforma de venta de fotos para fotógrafos Cubrimiento de eventos y periodismo fotográfico

Fuente: elaboración propia.

Aunque se definió que Latin Color Images, Fotocolombia y Cámara Lúcida no compiten directamente con la Biblioteca Pública Piloto en la comercialización de imágenes patrimoniales, se estudió su oferta para establecer las posibilidades que

tendría la Biblioteca de entrar a competir con fotografías de actualidad según lo que se planteará más adelante como una de las propuestas del modelo de negocio.

Tabla 18. Diagnóstico de fortalezas y debilidades de LATIN COLOR IMAGES

LATIN COLOR IMAGES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Número de imágenes Marca de fácil recordación Alianzas con otros bancos de imágenes Variedad de servicios conexos Presencia en varios países Diseño de la página Permite pagos en línea Trayectoria en el negocio	Dificultad para el proceso de compra

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Diagnóstico de fortalezas y debilidades de FOTOCOLOMBIA

FOTOCOLOMBIA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Marca de fácil recordación Servicio de compra en línea Calidad de las imágenes	Bajo número de imágenes Pocas alianzas con otros bancos de imágenes Pocos servicios adicionales Diseño de la página web Pocos medios de contacto Poca trayectoria en el negocio

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Diagnóstico de fortalezas y debilidades de CÁMARA LÚCIDA

CÁMARA LÚCIDA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Marca reconocida en el país Cantidad de imágenes Alianzas con medios de comunicación Calidad de las imágenes Diseño Web	Pocas alianzas con otros bancos de imágenes Poca trayectoria en el negocio <i>Microstock</i> No tienen servicio de compra en línea

Trayectoria en el negocio fotográfico

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre la Biblioteca Pública piloto y las empresas consideradas como posible competencia:

Tabla 21. Comparativo general de empresas comercializadoras de imágenes a nivel local.

	BPP	FOTOCOLOMBIA	LATINCOLORS	CAMARA LUCIDA
Tipos de imagen	Patrimonial	General	General	General
Resolución	Hasta 50 MB, de 300 a 1200 dpi	Hasta 60 MB, 300 dpi	Hasta 60 MB, 300 dpi	Hasta 60, MB 300 dpi
Imágenes Digitales mayo de 2012 (Aprox.)	20,000	15,000	20.000.000	100,000
Tipos de venta				
Directa	SI	NO	SI	SI
Web asistida	SI	SI	NO	SI
Web directa	NO	SI	SI	NO
Pago en línea	NO	SI	SI	NO
Medios de contacto				
Formularios	SI	NO	SI	NO
Email	SI	SI	SI	SI
Teléfono	SI	SI	SI	SI
Fax	SI	NO	NO	SI
Msn messenger	NO	NO	SI	NO
Skype	NO	NO	SI	SI
Servicios				
Búsqueda de fotos	SI	SI	SI	SI
Descripción de fotos	SI	NO	NO	SI
Historia de las fotos	SI	NO	NO	NO
Redes Sociales				
Twitter	SI	SI	NO	SI
Facebook	SI	SI	SI	SI
Flicker	NO	NO	NO	SI
g+	NO	NO	NO	NO
Youtube	SI	NO	NO	NO
Livestream	SI	NO	NO	NO

Fuente: elaboración propia.

El gran diferenciador de la Biblioteca con respecto a estos competidores es que cuenta con una colección exclusiva de fotografías con un alto grado de valor artístico e histórico, lo que representa una barrera de entrada para los competidores actuales y nuevos. Además, la Biblioteca cuenta con credibilidad y reconocimiento en el mercado gracias a su trayectoria, objeto social y al respaldo de las entidades que la soportan tanto a nivel académico como gubernamental.

La ventaja comparativa con la que cuentan los competidores es que facilitan el pago de las imágenes a través de medios electrónicos directamente en sus páginas web (modelo de comercio electrónico). Este factor constituye una gran debilidad para la BPP y a su vez se transforma en su mayor oportunidad para aumentar sus ventas y ampliar su mercado potencial.

En cuanto a las estrategias de mercado de Cámara Lúcida, Latin Colors y Fotocolombia, se observa que son muy similares y se basan en el despliegue a través de redes sociales y medios web como campañas por correo electrónico, banners en páginas relacionadas o alianzas con socios comerciales. La Biblioteca, por su parte, hace más énfasis en las relaciones públicas, la promoción corporativa a través de los aliados de tipo institucional como universidades y empresas colaboradoras y el voz a voz como medio de promoción del archivo fotográfico.

1.4.2 Posición frente a los clientes

Los clientes que la BPP atiende hoy por hoy se pueden agrupar en cuatro categorías principales: empresas, instituciones educativas y culturales, personas naturales e instituciones gubernamentales. Actualmente se han creado relaciones comerciales y de colaboración con cada uno de estos grupos de forma independiente. Estas relaciones se han dado principalmente a través de contacto personal con el fin de realizar canjes de fotos por publicidad y promoción de la Biblioteca y el banco de imágenes. El costo para el logro de las relaciones actuales no ha sido oneroso ya que por la naturaleza de la Biblioteca, la interacción con empresas y otras instituciones educativas hace parte de su función como organización que buscan la preservación y divulgación de la cultura.

Es importante destacar la labor de la dirección general de la biblioteca en cuanto al desarrollo de las relaciones con los diferentes grupos de clientes, ya que desde ésta área se han gestionado los mayores negocios de venta de imágenes y los canjes interinstitucionales más representativos.

Esta tabla resumen muestra algunos de los clientes dentro de los cuatro grupos definidos a los que se le han vendido imágenes en los últimos ocho años:

Tabla 22. Construcción propia, base de datos BPP.

Instituciones Educativas y Culturales	Empresas
Universidad Pontificia Bolivariana	Telemedellín
Universidad de Antioquia	Canal U
Universidad Nacional	Comfenalco Antioquia
Universidad EAFIT	Teleantioquia
Museo de Antioquia	Alegría Activity América S.A.
Colciencias	Empresas Públicas de Medellín
	Mapfre Seguros

Personas Naturales	Instituciones gubernamentales
Investigadores	Alcaldía de Medellín
Académicos	Municipio de Medellín
Estudiantes	Instituto para el Desarrollo de Antioquia
Público en general	Gobernación de Antioquia
	Cámara de Comercio de Medellín

Fuente: elaboración propia

Estos cuatro grupos, aunque son heterogéneos, comparten unas necesidades generales que la biblioteca atiende a través del servicio de venta de imágenes. Estas necesidades son:

Valor Histórico: La principal necesidad es la de contar con fotografías que representen un momento histórico de modo que se puedan crear campañas impresas, multimedia o audiovisuales que evoquen momentos y circunstancias bien sea de clientes corporativos o clientes particulares.

Calidad: imágenes con calidad óptima para el tipo de medio que se requiera. La calidad estará dada por la resolución de las imágenes, el valor fotográfico de la imagen capturada, y la no pérdida del detalle en la digitalización de las fotos.

Legalidad: las empresas, personas e instituciones requieren que las imágenes cuenten con sus respectivos derechos o licencias y que estos puedan ser transferibles dentro de los marcos legales que rigen los derechos de autor y la propiedad intelectual.

Exclusividad: las imágenes de la colección son únicas y no se puede acceder a ellas por otros medios dado que la BPP es la propietaria de los derechos de las mismas. Además, dado que las imágenes capturan momentos particulares de la historia, éstas son irrepetibles.

Asesoría: la BPP brinda asesoría personalizada en la búsqueda de imágenes. Adicionalmente, la mayor parte de éstas fotos cuenta con descripciones detalladas del lugar en que fueron tomadas, los elementos que la componen y la fecha de cada una de ellas.

Sentido social: uno de los elementos principales que representa el valor que la biblioteca ofrece a sus clientes es la posibilidad de ser parte del proceso de preservación del patrimonio cultural social del país, ya que a través de la venta de imágenes, los clientes están aportando de forma directa a la conservación del archivo fotográfico físico de la Biblioteca Pública Piloto.

En términos de la problemática que este producto-servicio ayuda a resolver, se encontró que la BPP permite solucionar el problema de abastecer el mercado con imágenes digitales históricas o patrimoniales que puedan servirle a los clientes en sus diferentes campañas publicitarias, trabajos y reportajes. Se puede concluir entonces que la BPP, a través de su servicio de licenciamiento de imágenes, satisface principalmente la necesidad de obtener fotografías de alta calidad en medios digitales de una forma sencilla, rápida y con precios competitivos para el mercado.

La Biblioteca Pública Piloto promueve el archivo fotográfico a través de su página web, de los créditos o referencias incluidas en los trabajos realizados por los clientes, de la venta personal y de las relaciones establecidas con otras entidades.

Actualmente la BPP otorga las licencias de uso de las imágenes a través de solicitud por medios como teléfono, mail o carta. El internet se utiliza como una vitrina para exhibir las colecciones pero no es un medio directo para la solicitud y compra de las fotos, por lo que es un canal desaprovechado parcialmente.

El canal de comunicación directo con el cliente es la asistencia personalizada de un auxiliar operativo, quien se encarga de materializar las ventas. El canal directo permite una relación más estrecha con el cliente, genera posibilidades de ofrecer productos adicionales a los buscados y de asesorar tanto la búsqueda de imágenes como la venta de las mismas. En el canal de venta directa con agente,

es importante tener claridad sobre el tipo de imágenes, la periodicidad de las compras y niveles de servicio que cada cliente espera o necesita. Finalmente, la entrega de las fotografías se realiza a través de medios digitales como discos compactos o correo electrónico si el tamaño de la foto lo permite.

1.4.3 Posición Financiera

El archivo fotográfico no funciona como una unidad de negocio autónoma sino que depende de los recursos de la BPP. Los ingresos totales se recaudan a partir de la venta directa que hace el archivo. Además existen ingresos adicionales que provienen de donaciones que realizan patrocinadores y organismos internacionales que han colaborado con la institución.

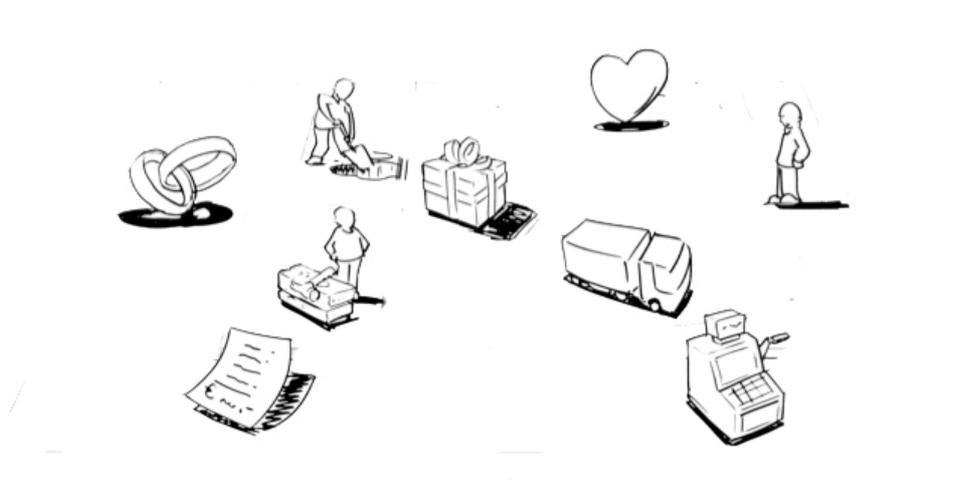
En general, las empresas y personas que trabajan con fotografía digital y que se abastecen de los bancos de imágenes para realizar sus propuestas gráficas, pagan por la exclusividad en el uso de las imágenes y la calidad de la imagen tanto a nivel fotográfico como a nivel de impacto visual. Además están dispuestos a pagar más si la imagen se acredita a un fotógrafo reconocido.

De acuerdo con la información recolectada, más que en la venta de las imágenes, la BPP se ha concentrado en lograr acuerdos comerciales de canje por elementos de publicidad y promoción del banco. Sin embargo, en la práctica comercial, las empresas prefieren adoptar un sistema de suscripción a los bancos

de imágenes que manejan de forma permanente de modo que puedan aprovechar los ahorros que este mecanismo les puede brindar a nivel de costos.

2. MODELO DE NEGOCIO PARA EL ARCHIVO FOTOGRÁFICO DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA PILOTO

Figura 5. Los nueve bloques del modelo de negocio.

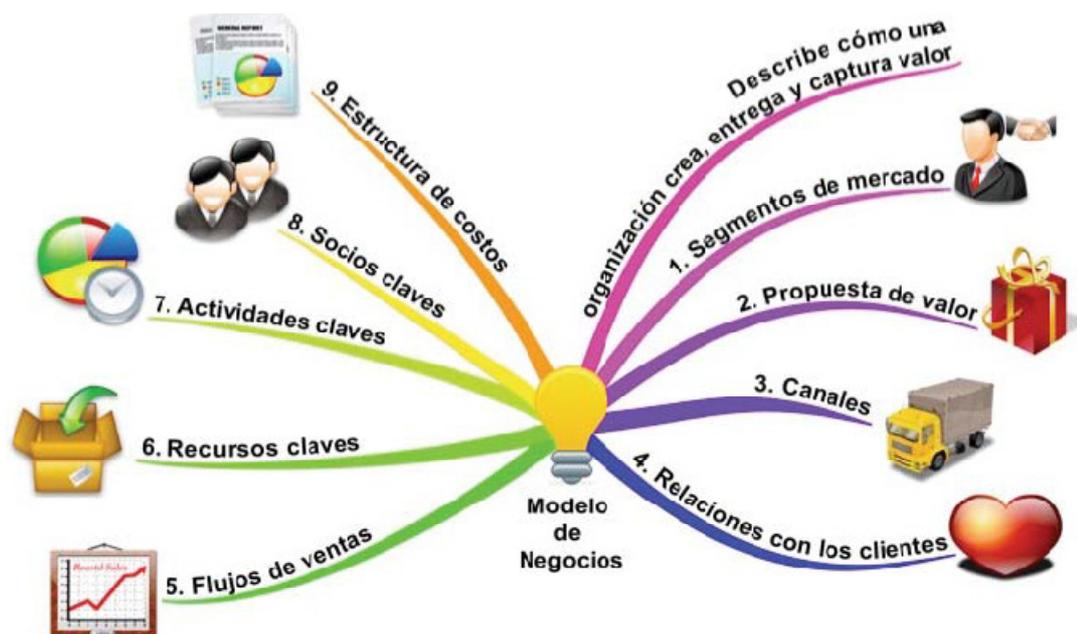


Fuente: (Osterwalder, A. & Pigneur, Y.,2009: 73).

“El ejercicio de diseño de un modelo de negocio parte de consideraciones estratégicas previas, en las que se ha evidenciado un problema o una oportunidad y se tiene la voluntad de movilizar un equipo multidisciplinario para abordarlo”. (Henao y Rodríguez, 2008; Osterwalder, 2007). La propuesta básica de Osterwalder consiste en organizar sesiones con equipos multidisciplinarios alrededor de un tablero que contenga el diagrama de los nueve bloques, y, mediante la utilización de piezas de papel autoadhesivas, tipo *post-it*, los participantes escriben y aportan elementos para el modelo y generan discusiones y aportes para enriquecerlo.

Se sugiere empezar por los bloques de clientes y oferta de valor, que pueden ser considerados el núcleo, seguidos por los bloques de canales, relacionamiento y fuentes de ingresos; después se trabaja con los bloques del lado izquierdo (ver figura4: Flujo de proceso de venta de imágenes BPP), los cuales contienen la descripción de cómo se produce y apoya la oferta de valor que se propone, que incluye los bloques de recursos/capacidades, procesos y aliados y los costos asociados. Márquez García(2010, 36)

Figura 5. Diagrama de los nueve bloques.



Fuente: GARCÍA Arturo, Modelo de Negocio Innovador, obtenido de http://www.fpnt.org.mx/PDF/Construccion_de_un_Modelo_de%20Negocio_Innovador.pdf

2.1 Proceso de Ideación

Según Osterwalder, el proceso de ideación puede tomar varias formas. Sin embargo, él propone un método general para la generación de modelos de negocio innovadores que se compone de cinco fases fundamentales:

1. Formación del equipo: es importante contar con un equipo adecuado para concebir propuestas de modelos de negocio eficaces y novedosos. Los miembros deben ser diversos en cuanto a edad, antigüedad, grado de experiencia, unidad empresarial, conocimiento de los clientes y especialización profesional. Es decir, deben ser grupos heterogéneos.

2. Inmersión: lo ideal es que el equipo se someta a una fase de inmersión, que incluya, por ejemplo, la investigación general, el estudio de clientes actuales o potenciales, el escrutinio de nuevas tecnologías o la evaluación de modelos de negocios existentes. La inmersión puede durar varias semanas o limitarse a un par de ejercicios.

3. Expansión: durante esta fase el equipo amplía el abanico de soluciones potenciales con el objetivo de generar tantas ideas como sea posible. Cualquiera de los nueve módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida. En esta fase lo importante es la cantidad, no la calidad. Se establecen normas para la sesión de lluvia de ideas que obligan a los miembros del equipo a concentrarse en la concepción de ideas y se evita que surjan críticas en esta parte del proceso.

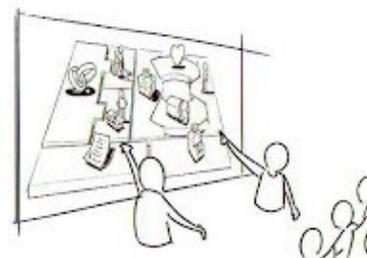
4. Selección de criterios: tras ampliar el abanico de soluciones posibles, el equipo define criterios para reducir el número de ideas a un número manejable.

Los criterios deben ser específicos del contexto empresarial aunque pueden incluir factores como el tiempo de ejecución estimado, el potencial de generación de ingresos, la posible reticencia de los clientes o el impacto sobre la ventaja competitiva.

5. Creación de prototipos: con los criterios definidos, el equipo procede a reducir el número de ideas a una lista prioritaria de entre tres a cinco innovaciones potenciales. Se utiliza el lienzo de modelo de negocio para esquematizar y comentar las diferentes ideas como prototipos de modelo de negocio.

2.2 Desarrollo del proceso de ideación

Tomando como base la metodología de Osterwalder, se realizó el proceso de ideación conjuntamente con los empleados de la BPP y los estudiantes de la Maestría en Administración, autores de este proyecto. El proceso de ideación se realizó por fases, a saber:



1. Formación del equipo: el grupo de trabajo estuvo compuesto por empleados de las diferentes áreas de la Biblioteca: mercadeo, publicidad, comunicaciones, personal operativo del archivo fotográfico y la dirección general de la institución. Dentro de los miembros había hombres y mujeres, de diferentes edades, con conocimientos de los procesos internos y con la experiencia necesaria para discutir los diferentes aspectos que tendrán impacto en el proyecto.

2. Inmersión: en la etapa de inmersión se le entregó a cada uno de los miembros del equipo de trabajo un documento con preguntas clave sobre cada uno de los módulos que hacen parte del modelo de negocio con el fin de que generaran ideas de forma individual y tuvieran claridad en los diferentes aspectos que tienen que ver con el negocio en la actualidad.

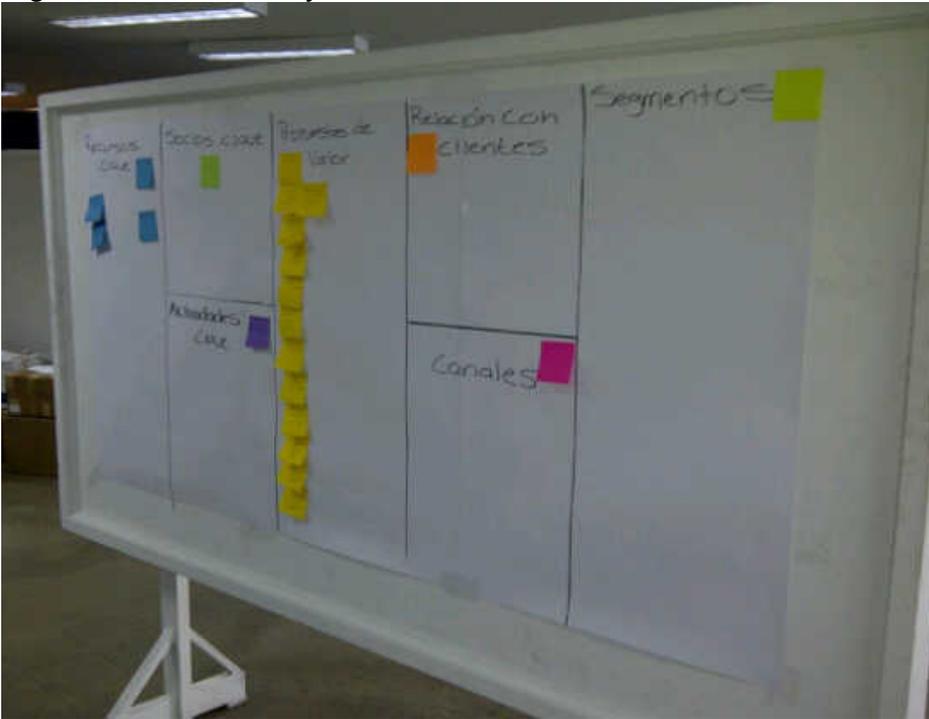
3. Expansión: inicialmente se exploró cada uno de los bloques teniendo en cuenta las opiniones, sugerencias y comentarios de cada uno de los integrantes del equipo, concentrándose en el estado actual del archivo fotográfico, sus características, segmentos, canales, fortalezas y debilidades. Después se hizo una lluvia de ideas sobre las posibles innovaciones que podría tener el modelo de negocio en cada uno de los nueve bloques que componen el lienzo de Osterwalder.

Figura6. Preparación del lienzo



Fuente: Elaboración propia.

Figura7. Recolección y clasificación de ideas



Fuente: Elaboración propia.

Figura8. Discusión grupal



Fuente: Elaboración propia.

Figura9. Discusión grupal



Fuente: Elaboración propia.

Figura10. Lienzo resultante del proceso de ideación.



Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro muestra el resumen de los resultados de la actividad de expansión y las innovaciones potenciales que el grupo de trabajo consideró como factibles para el mejoramiento del modelo de negocio actual.

Tabla 23. Resumen Actividad de expansión.

ACTIVIDADES CLAVE	SOCIOS CLAVE
Sistema de costos Estrategias de publicidad y mercadeo Promocionar la historia de la ciudad en imágenes Adquirir otros fondos de imágenes Mejorar el ambiente gráfico web Desarrollar un sitio web con comercio electrónico Capacitar el recurso humano Digitalizar imágenes Crear otras líneas de negocio Afianzar las relaciones públicas Actualizar la plataforma tecnológica Gestionar proveedores y clientes Administrar redes sociales	Nuevos socios que aporten recursos financieros Bancos de imágenes nacionales e internacionales Fotógrafos Motores de búsqueda
	SEGMENTOS
	Genealogistas Turistas Agencias de publicidad Otros bancos de imágenes
PROPUESTAS DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES
Pago y descarga en línea inmediato Usos alternativos autorizados Colección sostenible y vigente Autenticidad de la imágenes Marca BPP (bits per pixel) Asesoría personalizada Memoria gráfica Autenticidad de la imágenes	Suscripciones Boletines informativos Páginas especializadas Comunidades, foros, blogs, redes sociales Editoriales
	RECURSOS CLAVE
CANALES	Director de unidad de negocio (gerencia) Recurso humano especializado Infraestructura de almacenamiento y digitalización Plataforma de pagos Alojamiento en internet
Agentes de venta (terceros) Venta directa – Internet	

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se desarrolló un análisis Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Retos (FLOR), con el fin de determinar las posibles iniciativas ante las diferentes combinaciones de las variables analizadas. Las fortalezas y limitaciones se idearon conjuntamente con personal de la biblioteca, los demás componentes son conclusiones posteriores del equipo de trabajo.

Tabla 24. Análisis de fortalezas, limitaciones, oportunidades y retos.

	FORTALEZAS	LIMITACIONES
ANÁLISIS FLOR BPP	Reconocimiento de la Biblioteca en Antioquia.	Presupuesto para crecimiento.
	Exclusividad de las imágenes.	Pocas iniciativas en materia de promoción, mercadeo y publicidad de los servicios del archivo fotográfico.
	Valor histórico de las imágenes.	Escaso recurso humano dedicado al archivo fotográfico.
	Infraestructura tecnológica.	Alta concentración en imágenes de una sola región
	Equipo humano capacitado en descripción y clasificación de imágenes patrimoniales.	
	Personal calificado para la digitalización de imágenes.	
	Conocimiento (en asistencia para la búsqueda y selección de imágenes.	
Relación con otras entidades que fomentan la cultura y la preservación del patrimonio.		
OPORTUNIDADES	POSIBLES INICIATIVAS FO	POSIBLES INICIATIVAS LO
Incrementar la demanda actual del archivo fotográfico.	Aprovechar el reconocimiento de la BPP, para captar nuevas imágenes de fotógrafos profesionales y aficionados que cumplan los estándares de calidad y valor establecidos para ser consideradas patrimoniales.	Generar ingresos a partir de la comercialización de imágenes en un modelo de negocio de comercio electrónico, que permitan que el archivo crezca y se desarrolle como un negocio.
Adquisición de nuevas imágenes.	Establecer un servicio Web de comercio electrónico de imágenes propio y para terceros.	No se cuenta con personal capacitado para la generación de un diseño llamativo de la página web de la biblioteca que aumente su visibilidad.
Crear alianzas con otros bancos de imágenes para difundir el archivo fotográfico.	Crear un sitio web independiente para montar la tienda virtual aprovechando la infraestructura tecnológica existente y las posibilidades que las tecnologías de información actuales ofrecen.	Generar interacción con los usuarios del archivo fotográfico y así obtener retroalimentación que permita un proceso de mejoramiento continuo.

RETOS	POSIBLES INICIATIVAS FR	POSIBLES INICIATIVAS LR
Consolidar una imagen de marca para el archivo fotográfico.	Utilizar la capacidad tecnológica y humana actual para terminar de digitalizar el archivo fotográfico, generando nuevas oportunidades de comercialización.	Estructurar el archivo fotográfico como una unidad de negocio independiente con todos los recursos humanos, tecnológicos y físicos requeridos.
Digitalizar el total de la colección de fotos que posee el archivo fotográfico en la actualidad.	Crear una marca independiente para el banco de imágenes, de modo que se puedan implementar estrategias de mercadeo orientadas a su posicionamiento.	Al convocar entidades y personas tanto a nivel local como de otras regiones a que se unan a la iniciativa de un patrimonio común del país se puede ampliar la base de imágenes y aumentar el valor del archivo fotográfico.
Mejorar el diseño de la página web		Crear un sitio web que ofrezca una experiencia de compra satisfactoria para los usuarios en términos de facilidad de uso, empatía, atracción e interés.
Ofrecer canales de compra no asistidos		
Captar imágenes patrimoniales de otras regiones		
Generar un modelo de negocio rentable		
Administrar la operación del archivo fotográfico de forma efectiva.		

Fuente: Elaboración propia.

4. Selección de criterios: para esta actividad, se tomaron las ideas principales desarrolladas para cada uno de los bloques del lienzo en la fase de expansión y las iniciativas del análisis FLOR, que el grupo asesor consideró viables y efectivas para la proyección del modelo de negocio.

5. Creación del prototipo: a partir de las fases anteriores, se desarrolló el prototipo de modelo de negocio para la comercialización bajo el modelo de licenciamiento de las imágenes del archivo fotográfico de la Biblioteca Pública Piloto.

2.3 Desarrollo del Modelo de negocio

Los bancos de imágenes internacionales trabajan con un modelo de negocio que implica contar con un portafolio de fotografías extenso y vastos volúmenes de ventas. Es decir, el modelo en el que la imagen se vendía con un contrato de exclusividad a un cliente específico, está pasando a un segundo plano y se concentra en la gran industria de medios masivos y publicidad.

La tendencia de masificar el producto para llegar a diferentes segmentos con precios asequibles para diferentes clientes potenciales, entre ellos estudiantes y personas del común, fundamenta la posibilidad que tiene la Biblioteca Pública Piloto de ingresar en el negocio del *microstock* a través del aprovechamiento de la plataforma web que posee en la actualidad para soportar un esquema de venta en línea de imágenes no patrimoniales, pero continuando con los criterios de calidad tanto fotográfica como artística de las mismas.

Con el fin de que el banco de imágenes sea sostenible en el tiempo, se debe seguir alimentando con fotos contemporáneas que en un futuro no muy lejano se convertirán en imágenes patrimoniales. El concepto de patrimonio cultural no se limita a lo antiguo o histórico únicamente, sino que también incluye a todos aquellos bienes de interés cultural de producción contemporánea que buscan construir la historia de las futuras generaciones. Por esta razón, una de las propuestas más importantes de este proyecto es seguir alimentado la colección

actual del archivo fotográfico de la BBP con imágenes modernas de fotógrafos profesionales que a futuro se conviertan en una ventana hacia la historia.

Para esto es necesario que la Biblioteca amplíe su colección a través de contribuciones de nuevos fotógrafos, quienes se beneficiarían no sólo dando a conocer su trabajo, sino recibiendo una comisión sobre el valor de venta que la biblioteca fije. Este modelo se asemeja al modelo *microstock* que es utilizado por los principales bancos de imágenes como iStockphoto o Shutterstock.

Las fotos contemporáneas son las que darán dinamismo al banco de imágenes de la BPP haciendo que éste se mantenga vigente y no se considere como una herramienta únicamente para localizar imágenes antiguas, sino una plataforma que permita a sus clientes encontrar todas las imágenes tanto nuevas como antiguas que necesiten sobre el país, sus personajes y sus acontecimientos, para satisfacer sus necesidades de acuerdo al grupo objetivo al que pertenezcan.

La propuesta de Osterwalder y Pigneur parte de la identificación de iniciativas innovadoras para cada uno de los bloques que se ilustran en el lienzo. Estos bloques corresponden a las principales variables de éxito de un negocio y sus diferentes interrelaciones y reflejan la lógica que sigue una empresa para la generación de sus ingresos. Además, los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Vistos en conjunto, componen la estrategia que se aplicará a la estructura, procesos y sistemas de una empresa. A continuación se aplica la

metodología de los nueve bloques para el archivo fotográfico de la Biblioteca Pública Piloto.

2.3.1. Bloque I: Segmentos de Mercado

La segmentación de mercado permite agrupar los clientes de acuerdo a las necesidades, comportamientos y atributos comunes que los caracterizan. Esta división es una decisión importante para el desarrollo del modelo de negocio ya que a partir de la misma se definirá el tipo de relacionamiento que se va a tener con cada grupo de clientes y las actividades de ventas y mercadeo que se realizarán para satisfacer sus necesidades específicas.



Entre los grupos de clientes existen diferencias que se pueden aprovechar con estrategias específicas para alcanzarlos de forma independiente. Para éste modelo de negocio, el criterio que define hacia cuál grupo se enfocarán los esfuerzos de mercadeo y ventas, serán las diferentes aplicaciones que se pueden dar a las imágenes del archivo para proyectos corporativos o de comunicación.

A continuación se presenta una tabla resumen de los diferentes grupos de clientes a los cuales se dirigirá la oferta del archivo fotográfico y los usos que estos podrían dar a las imágenes.

Tabla 25. Grupos de clientes Biblioteca Pública Piloto

GRUPO DE CLIENTES	CLIENTE ESPECÍFICO	USOS
Empresas	Agencias de publicidad y departamentos de comunicaciones o publicidad en al interior de las empresas.	Las agencias utilizan los bancos o archivos fotográficos como fuente de imágenes para sus diferentes propuestas publicitarias.
	Otros bancos de Imágenes.	Alianzas para ofrecer un mayor número de imágenes a sus usuarios.
	Empresas de medios.	Uso de las imágenes para artículos impresos.
	Fondos editoriales.	Uso de imágenes para ilustraciones de publicaciones.
	Empresas de medios, productoras de televisión.	Uso de las imágenes para reportajes.
	Desarrolladores de páginas en internet.	En la construcción y desarrollo de páginas web es común el uso de imágenes sobre el tema específico que trata la página.
Instituciones Gubernamentales	Alcaldía, Gobernación, Secretarías, Municipio, etc.	Exhibiciones, publicaciones institucionales, campañas de comunicación institucional.
Personas Naturales	Publicistas independientes y aficionados.	Este grupo específica utiliza las imágenes para la elaboración de propuestas publicitarias de forma independiente
	Investigadores.	Utilizan las imágenes como elementos gráficos en sus investigaciones.
	Personas del común.	Utilizan las imágenes para sus páginas web personales, blogs, fondos de pantalla y otros usos particulares entre ellos la impresión física para decoración.
	Estudiantes.	Uso de imágenes para la realización de trabajos y presentaciones.
Instituciones educativas y culturales	Instituciones Educativas.	Uso de imágenes a nivel institucional para temas de publicidad y académicos en general.
	Instituciones culturales y artísticas.	Uso de imágenes para exposiciones culturales, Montajes y exhibiciones.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar del análisis de la tabla anterior, en general las imágenes como un producto versátil, pueden ser utilizadas en un sinnúmero de actividades con destinaciones tanto de tipo comercial como editorial. Esta diferenciación será un factor a tener en cuenta a la hora de proponer precios diferentes para el tipo de uso o el establecimiento de descuentos comerciales.

En la primera parte se definieron unas necesidades que son comunes a todos los grupos de clientes que la Biblioteca atiende en la actualidad. A continuación se describe un conjunto de necesidades específicas que permiten entender cómo la propuesta del archivo fotográfico de la BPP se debe adaptar para lograr beneficiar a todos los grupos de clientes.

Valor social: varios de los clientes específicos, principalmente las empresas e instituciones de tipo educativo y cultural, necesitan que la compra de imágenes patrimoniales tenga un componente no solo histórico y artístico, sino también social. En el caso de las instituciones educativas y culturales, su misión está relacionada con la de la Biblioteca de difundir el conocimiento y preservar las diferentes formas que adopta el mismo, de modo que existe ese relacionamiento de carácter misional que hace que la imagen no sea un simple producto o servicio, sino un medio para colaborar con la conservación del archivo fotográfico y la preservación de la memoria colectiva del país. Por otro lado, hoy las empresas

buscan formar parte de proyectos que causen impacto en la sociedad, sean estos de tipo ambiental o como en el caso de la BPP, de tipo cultural y social.

Precio: una necesidad común a todos los grupos de clientes es contar con precios que les permita ser competitivos. Sin embargo, el nivel de precio que cada grupo específico está dispuesto a pagar difiere de acuerdo a los presupuestos y la finalidad última de uso. Las agencias y los medios publicitarios tienen la necesidad de conseguir las imágenes de modo que puedan reducir sus costos de producción en campañas y publicaciones. A diferencia de otros grupos, el nivel adquisitivo de las empresas es alto por lo cual el rango de precios en las que estas estarán dispuestas a invertir en imágenes es mayor que el de otros grupos como las personas naturales del común, los investigadores, los arquitectos, maestros y estudiantes, entre otros, cuyo objetivo no es hacer dinero con las fotos sino establecer una propuesta visual alrededor del valor patrimonial de la imagen. Es por esto que en el segmento editorial se encuentra la necesidad de establecer precios más bajos, que permitan a este segmento beneficiarse de la oferta que se está planteando en este proyecto.

Exclusividad: algunos de los grupos de clientes, como las agencias publicitarias pueden requerir que las imágenes que se utilicen dentro de sus producciones de tipo comercial o trabajos editoriales, sean exclusivas y de distribución cerrada. Es decir, que no estén disponibles para el público general y principalmente para sus competidores. Suplir esta necesidad implica contar con un

esquema comercial de imágenes exclusivas que se tendrá en cuenta en la propuesta de valor.

Ampliación de la oferta: dentro del grupo “empresas”, se encuentran los otros archivos fotográficos que tienen una necesidad característica y específica de aumentar su portafolio de productos. Esto es, ampliar su oferta de fotografías, al incluir imágenes exclusivas patrimoniales que no son públicas o de fácil acceso para los consumidores finales. Esta necesidad abre las puertas a la BPP, para crear relaciones de tipo comercial que permitan una oferta conjunta de imágenes más amplia. En el bloque de actividades clave se realizan propuestas en este sentido.

Asesoría: aunque muchos de los grupos de clientes requieren de un canal ágil y práctico para la compra de sus imágenes, en muchas ocasiones la complejidad de sus necesidades específicas los llevan a buscar fuentes de imágenes que tengan un servicio de asesoría para la búsqueda de fotos. El servicio de asesoría en búsqueda de fotos beneficia al grupo de clientes, ya que les genera ahorro en tiempo de búsqueda y les permite adquirir la o las imágenes que representan exactamente la circunstancia, hecho, lugar, elemento o personaje sobre el cual se pretende generar una propuesta visual.

2.3.2 Bloque II: Relaciones con Clientes

Las relaciones con los clientes son las formas en que cada grupo de clientes es atendido y los beneficios que este tipo de atención ofrece para satisfacer sus necesidades.



La conciencia sobre la forma en que la BPP se relaciona con cada uno de los grupos de clientes es importante para definir qué tipo de servicio se le debe entregar a cada uno de ellos. Partiendo del proceso actual de comercialización de imágenes se puede analizar cómo el relacionamiento se basa en un modelo parcialmente automatizado en el que en la primera parte, el usuario realiza un proceso de selección de las imágenes que le interesan en el repositorio web y luego entra a interactuar con el personal de la Biblioteca para coordinar la compra y entrega de las mismas.

La propuesta de relacionamiento incluye dos esquemas de comercialización en los cuales se atienden las necesidades de los clientes de formas muy distintas, por un lado se trabajará con procesos automatizados en internet que permitan un servicio ágil, con características de autoservicio y por el otro con un servicio de asistencia que se concentrará en satisfacer las necesidades específicas de los grupos de clientes que requieran asesoría en la compra o búsqueda de imágenes.

El esquema de autoservicio es menos costoso, ya que se elimina gran parte de la operatividad del proceso de venta, por esa razón, la venta de imágenes por internet es atractiva para algunos clientes. Para otro grupo de clientes como las

empresas, puede ser más ventajoso contar con asesoría personalizada a través de un auxiliar, de modo que se facilite la operación de búsqueda y selección de imágenes e incluso se logren estipular acuerdos comerciales por volumen, descuentos, y otras especificidades que el autoservicio no puede ofrecer.

El relacionamiento además de establecer la forma en que se le llevará la oferta a los diferentes grupos de clientes, tiene en cuenta los procesos relacionales que la organización realice para atraer nuevos clientes, fidelizar los actuales o potenciar los niveles de ventas. A continuación se desarrolla cada una de éstas ideas de modo que se pueda entender el relacionamiento propuesto para la BPP.

Captación de nuevos clientes: dada la necesidad de obtener ingresos en el corto plazo para gestionar la digitalización y consecución de nuevas imágenes, emprender los proyectos de comunicación y mercadeo y establecer la operatividad del modelo de negocio, los clientes más importantes y con respecto a los cuales será necesario realizar el mayor esfuerzo por generar relaciones comerciales, serán aquellos cuyo poder adquisitivo sea mayor; en este sentido las grandes empresas de los diferentes sectores, con un importante énfasis en las del sector gráfico y de la publicidad, serán el foco principal de atención en la primera etapa de desarrollo del modelo de negocio.

Fidelización de clientes: además de procurar el crecimiento de la base de clientes, la BPP debe concentrarse en mejorar su oferta de fotos de modo que su

posicionamiento como la mejor alternativa para la compra de imágenes patrimoniales se mantenga en la mente de sus consumidores y clientes. Para efectos de fidelizar los clientes, un factor importante es contar con un sistema de registro de usuarios en bases de datos que permita conocer cuáles son las preferencias en materia de imágenes, temas de interés, categorías más visitadas, entre otras, para así plantear propuestas desde la estrategia de mercadeo que conlleven a mantener el grupo de clientes actuales satisfecho.

Incentivo a las ventas: dentro de la estrategia de mercadeo, se encuentran otros elementos de relacionamiento con los grupos de clientes, como son las actividades de promoción y venta personal, cuyo objetivo es incentivar la compra de un mayor número de imágenes. Algunas propuestas en este sentido se desarrollarán a través de actividades de mercadeo digital, como ofertas automáticas personalizadas en mensajes de correo electrónico y la publicación de contenido en redes sociales, entre otras.

Del tipo de relacionamiento que se tenga con los grupos de clientes, actuales y potenciales, dependerá el éxito del modelo de negocio que adopte la BPP para la comercialización de sus imágenes.

2.3.3 Bloque III: Canales

La velocidad con la que los negocios se realizan en la actualidad, ha establecido un nuevo ritmo de mercado en el que



las empresas más efectivas en la comunicación, venta y distribución de sus productos, tendrán una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, lo que se traduce en mayores posibilidades de éxito. Este ritmo de negocios obliga a las empresas a innovar en la forma de hacer llegar sus productos a los clientes y en este sentido internet se ha convertido en una herramienta fundamental para conseguirlo.

El canal de comercialización de imágenes asistido ha sido tradicionalmente el más utilizado por las empresas de artes gráficas y medios de comunicación para la compra de las fotografías utilizadas en sus campañas, artículos y reportajes. Sin embargo, la venta directa en internet ha ganado sus seguidores en los diferentes segmentos y se ha consolidado como una propuesta innovadora no solo por la facilidad con que se realiza la compra, por medio de plataformas de comercio en línea, sino por las ventajas que el internet ofrece a la hora de publicar un número casi ilimitado de productos en un mismo sitio.

Teniendo en cuenta lo anterior, la propuesta de modelo de negocio establece el fortalecimiento del canal de internet de modo que este se consolide como el medio de compra más usado por los clientes y así se logre realizar el proceso de una manera más efectiva y a menores costos operativos. Este fortalecimiento se debe hacer a través de la modificación del modelo de venta actual, el cual se desarrollará en el bloque dedicado a las actividades clave.

Aunque el canal de internet se consolide dentro del modelo como el de mayor importancia por las ventajas, el canal de venta asistida no perderá su lugar sino que se reforzará para brindar una mejor asesoría y generar oportunidades de relacionamiento con los clientes que se traduzcan en mayores ingresos para el banco de imágenes de la BPP. Bajo el esquema del modelo de negocio que se propone, el auxiliar del archivo fotográfico encargado de la función de asesoría, tendrá un espacio y una participación mucho más activa dentro del negocio, puesto que atenderá los requerimientos específicos de los usuarios del archivo que demanden los servicios de búsqueda de fotos y cotizaciones, además de atender proyectos de gran envergadura que requieran de asesoramiento especial y que por medio del canal de internet no se podrían atender de una manera efectiva.

El objetivo de manejar tanto el canal directo como el de internet, es cubrir los requerimientos de los diferentes grupos de clientes al brindar un espacio opcional de atención directa ante dificultades o demandas especiales que puedan ser demasiado complejas para darles manejo de forma virtual.

Cada uno de los modos de comercialización tiene sus beneficios y contras. A continuación presentamos algunos aspectos que permiten establecer qué tan conveniente será su uso y las posibilidades que cada uno de ellos ofrece:

El canal internet implica una inversión inicial considerable. Sin embargo, después de esta inversión, el costo de mantener el canal será relativamente bajo

ya que se utilizarán los mismos recursos que se usan actualmente para la publicación de las imágenes en la web, con la ventaja que se proveerá servicio las veinticuatro horas del día.

Otro beneficio importante que se genera al utilizar una plataforma comercial web o canal de internet, es la creación de una alternativa para los diferentes fotógrafos aficionados que quieran comercializar sus imágenes en internet y no han encontrado un socio adecuado como puede llegar a ser la Biblioteca Pública Piloto, que a través de un esquema de comisiones por venta realizada o de participación sobre las ventas totales, logre proporcionar un medio de venta seguro y confiable.

Una debilidad del canal de comercialización web es que este puede presentar fallas en la comunicación y depende de diferentes terceros para su funcionamiento, lo que lo hace susceptible y riesgoso si no se cuenta con proveedores de servicio reconocidos que tengan planes de contingencia para la recuperación rápida del servicio ante una eventual falla.

El canal directo permite una relación más estrecha con el cliente, genera posibilidades de ofrecer productos adicionales a los buscados y de asesorar tanto en la búsqueda de imágenes como en temas de manejo comercial para la compra de las mismas. En el canal de venta asistido, es importante tener claridad sobre el tipo de imágenes, la periodicidad de las compras y los niveles de servicio

esperado de cada cliente para poder adaptar la oferta a las expectativas de cada grupo de clientes.

Mantener un auxiliar operativo puede ser más costoso dado que el costo de la mano de obra en negocios de servicios, como lo es el licenciamiento de imágenes, es uno de los principales por su papel dentro de la estructura total de costos. Sin embargo, los beneficios expuestos en este aparte son en términos monetarios mayores que la inversión que habría que realizar para conseguirlos.

2.3.4 Bloque IV: Propuesta de Valor

[...]La propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir una característica o atributo adicional (Osterwalder y Pigneur, 2009: 24).



En el siguiente cuadro se relacionan las diferentes propuestas de valor que el nuevo modelo de negocio contempla como soluciones para generar una oferta de valor exitosa. Todas estas propuestas de valor se desarrollan en detalle en el bloque de actividades clave.

Tabla 26. Propuesta de valor

Soluciones	Propuesta de valor
Conveniencia	Autoservicio
	Venta asistida
Experiencia de compra	Rediseño Web
	Contenidos de interés

Agilidad en compra de imágenes	Tienda virtual Botón de pagos
Autenticidad	Derechos de autor
Variedad	Imágenes exclusivas Imágenes de actualidad Imágenes patrimoniales
Servicio	Asesoría en compra Mejoramiento continuo
Contribución social	Preservación del patrimonio
Opciones	licencias RM (<i>Rights Managed</i>) licencias RF (<i>Royalty Free</i>)

Fuente: Elaboración propia

Con el modelo de negocio propuesto se pretende, entre otros aspectos, mejorar la experiencia de compra del cliente a través del rediseño de la página web de modo que sea más impactante, contenga información más detallada sobre las imágenes y sus posibilidades de licenciamiento, tenga contenidos web de interés para el usuario que permitan entender el valor histórico de las imágenes y realizar un acercamiento con los clientes al fomentar una experiencia de compra agradable y efectiva.

Otro aspecto es la creación de valor a través de la implementación de un sistema de pagos integrado que permita que el flujo del proceso de licenciamiento sea continuo y automatizado, permitiéndole a la BPP competir al mismo nivel con los diferentes bancos de imágenes que ofrecen este servicio. Esta propuesta no solo permite darle facilidad y carácter de autoservicio al canal, sino que es un punto de partida para establecer relaciones de una forma más efectiva con los diferentes grupos de clientes.

Mejorar la venta asistida es un aspecto relevante, y para lograrlo es indispensable que se realicen actividades de mejoramiento en el proceso ya que es una de las propuestas de valor que darán al modelo una ventaja competitiva con respecto a los competidores. Las actividades en esta materia se verán más en detalle en el aparte dedicado a las actividades clave.

Un elemento a desarrollar para la mejora del servicio es la implementación de sistemas de bases de datos y a futuro de CRM, los cuales serán de gran ayuda para mejorar continuamente el proceso de venta, al conocer las necesidades específicas de los grupos de clientes y sus características propias.

El valor patrimonial es en esencia el núcleo sobre el cual se fundamenta el modelo de negocio para que el usuario o cliente comprenda el sentido social y misional que tiene el banco de imágenes y lo pueda aprovechar para fundamentar su propia oferta en términos de la contribución social que su compra hace a la preservación del patrimonio cultural.

Contar con los derechos sobre las imágenes y una institución como la BPP respaldando la legalidad en la adquisición de dichos derechos también se constituye como una propuesta de valor que el cliente sabrá apreciar por cuanto es una garantía de que su licencia es válida y legal y que a futuro no tendrá inconvenientes en materia de derechos de autor.

Con la puesta en marcha de las propuestas específicas que se establecen para la creación y administración del banco de imágenes como un negocio

independiente y el desarrollo de los diferentes elementos que se estudian en cada una de los bloques de esta propuesta de modelo de negocio, se pretende lograr una oferta de valor única que resulte en la satisfacción de las necesidades tanto generales como específicas todos los grupos de clientes.

2.3.5 Bloque V: Fuentes de Ingreso

La principal fuente de ingreso que posee el banco de imágenes de la BPP como un negocio no es por el momento la venta de licencias, sino los contratos que se han hecho con diferentes compañías para brindar asesoría en el manejo de sus archivos fotográficos. A partir de la implementación del modelo de negocio propuesto, se espera que esta situación cambie, de forma que la comercialización de imágenes tome un papel protagónico dentro de la estructura de ingresos del banco.



Uno de los temas importantes que se debe tener en cuenta al estudiar las fuentes de ingreso, es la relación entre el precio de la imagen y valor percibido de la misma. Es decir, la brecha que existe entre lo que el cliente espera de la imagen y hasta dónde está dispuesto a pagar por elementos no tangibles que le generan diferentes beneficios. En general las empresas y personas que trabajan con fotografía digital y que se abastecen de los bancos de imágenes para realizar sus

propuestas gráficas, pagan por la exclusividad en el uso de las imágenes y la calidad de la imagen tanto a nivel fotográfico como a nivel de impacto visual. Además están dispuestos a pagar más si la imagen tiene detrás a un fotógrafo reconocido y un valor que pueda ser representado en sus campañas y les dé posibilidades de enviar un mensaje a sus consumidores con el cual puedan sentirse identificados. Teniendo en cuenta lo anterior, la BPP debe aprovechar los atributos de su producto para consolidar la venta de imágenes como su principal fuente de ingreso, de modo que el banco se convierta en un negocio independiente y sostenible por sí mismo.

En el caso de la BPP, los clientes estarían dispuestos a pagar porque conocen la dificultad de conseguir imágenes del tipo ofrecido por la Biblioteca y también por la calidad de las mismas.

De acuerdo a la información recolectada, la BPP ha obtenido en su mayoría acuerdos comerciales de canje de imágenes por elementos de publicidad y promoción del banco de imagen, como remuneración de los negocios realizados. Sin embargo en la práctica comercial, las empresas prefieren adoptar un sistema de suscripción a los bancos de imágenes que manejan de forma permanente de modo que puedan aprovechar las economías que este mecanismo les genera a nivel de costos. Los ingresos totales se recaudan a partir de la venta directa que hace la BPP de sus fotografías.

A continuación se presenta un cuadro comparativo con las diferentes propuestas presentadas por los otros bancos de imágenes a nivel nacional mencionados anteriormente, donde se puede observar la amplia brecha de precios existente, que puede ser considerada posteriormente en el proyecto cuando se estén analizando los costos totales en que se incurre y un posible punto de partida para que la biblioteca realice una reasignación de precios.

Tabla 27. Comparativo de precios competidores locales

TAMAÑO	CÁMARA LÚCIDA	FOTOCOLOMBIA	BPP
500kb	NA	\$ 60.000	NA
1MB	NA	\$ 190.000	NA
10MB	NA	\$ 370.000	NA
2 MB	\$ 190.000	NA	NA
15 MB	\$ 490.000	NA	NA
30 MB	\$ 690.000	\$ 550.000	NA
60 MB	\$ 790.000	\$ 650.000	\$ 80.000

Fuente: Elaboración propia

Otras fuentes de ingreso

Adicional a la venta de las fotografías, una fuente de ingreso importante a la que la Biblioteca debe dirigir sus esfuerzos promocionales son los aportes de empresas públicas y privadas de la región y el país y las posibles subvenciones de fondos regionales, nacionales e internacionales que financian iniciativas en los

ámbitos del patrimonio, la cultura y las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Existen varias empresas privadas que han manifestado su interés en patrocinar el archivo fotográfico de la BPP. Una de ellas es Empresas Públicas de Medellín, una empresa prestadora de servicios públicos con un enfoque en responsabilidad social empresarial y sostenibilidad; la Fundación Bill y Melinda Gates, que es la institución privada de caridad más grande del mundo con sede en la ciudad de Seattle, Washington y la Fundación Mapfre, entidad española que tiene entre sus objetivos fomentar la difusión de la cultura, las artes y las letras y la investigación y la divulgación de conocimientos relacionados con la historia común de España, Portugal y los países vinculados a ellos por lazos históricos.

Estas tres empresas se alinean con el compromiso de la BPP, por lo que ya en el pasado le han aportado recursos importantes. Tanto en Colombia como en otros países existen entidades privadas, que a través de fundaciones legalmente constituidas o de programas anexos a sus compañías, ofrecen recursos para el desarrollo de actividades culturales. El reto de la biblioteca es presentar proyectos que generen interés en estas entidades para la obtención de recursos que contribuyan a la sostenibilidad del archivo.

Ya que la Biblioteca es una entidad sin ánimo de lucro, también tiene la posibilidad de acceder a subsidios regionales y nacionales de instituciones públicas y privadas como el Ministerio de Cultura, el Ministerio de

Comunicaciones, el Ministerio de Educación, la Cancillería, la Comisión Nacional de Televisión, las secretarías locales de cultura y turismo, la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia, el Fondo Mixto de Promoción de la Cultura, el Instituto Caro y Cuervo y otros fondos territoriales, municipales, y/o departamentales que reciben el impuesto adicional del 1% al IVA de la telefonía móvil, con el fin de ser destinados a proyectos para la conservación del patrimonio cultural de los diferentes departamentos.

2.3.6 Bloque VI: Recursos Clave

Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.



A continuación se presenta un cuadro resumen de los recursos clave actuales y necesarios para el desarrollo del modelo de negocio para la comercialización de imágenes de la BPP.

Tabla28. Recursos clave

RECURSOS CLAVE	
Recursos Físicos	Edificio Archivo fotográfico Negativos Imagen patrimonial

	Material de conservación Servidores Equipos de cómputo Equipos de digitalización de imágenes
Recursos Intelectuales	Marca Sitio web Plataforma comercio electrónico Servicio de hosting Servicio de internet Dominio Web Derechos imágenes
Recursos Económicos	Recursos internos presupuesto Donaciones
Recursos Humanos.	Personal archivo fotográfico Personal de tecnología y sistemas Personal administrativo BPP

Fuente: Elaboración propia

Al ser el licenciamiento de imágenes un servicio, no requiere de inversiones en activos fijos como puede suceder con empresas productoras de bienes. Sin embargo, es indispensable que se cuente con los recursos que permitan al negocio desarrollarse de la mejor manera posible y dar cumplimiento a las expectativas de los clientes. La mayoría de los recursos clave conforman una cadena de factores clave de éxito, en la cual cada eslabón tiene una función específica tan importante que el resto de la cadena podría no funcionar si alguno de estos elementos no se utiliza de forma óptima y efectiva.

El elemento más importante con el que cuenta la BPP en la actualidad son sus imágenes tanto físicas como digitales. Los negativos que reposan en el archivo fotográfico son el recurso clave principal de la propuesta de valor, en esencia, sin las imágenes no hay negocio. Las imágenes definen la misión del

negocio y sólo a través de otros recursos clave como el sitio web, el aplicativo para la comercialización en línea (*e-commerce*) y un servicio de alojamiento en la red, será posible proveer a los clientes de los recursos para que se dé un proceso de compra exitoso y cuyo resultado sea rentabilidad para contribuir a dicha conservación.

Los dispositivos para la digitalización de imágenes y el personal capacitado para esta labor son otro de los recursos clave más importantes del negocio. El crecimiento continuo del archivo fotográfico es un factor determinante para el éxito del negocio y dicho crecimiento no será posible si no confluyen estos dos elementos y se aprovechan de la mejor forma posible.

Todo negocio requiere de personal capacitado en cada uno de sus procesos, ello con el fin de garantizar la calidad en los mismos. Los procesos de apoyo como son la administración del banco de imágenes, el soporte tecnológico y el proceso financiero y contable, requieren de una selección y capacitación constante del personal que será responsable de estos. El personal es entonces uno de los factores clave de éxito y un recurso clave para el modelo de negocio.

2.3.7 Bloque VII: Alianzas o Asociaciones Clave



En toda empresa o proyecto se pueden identificar aliados que participan o influyen en cada uno de los procesos organizacionales y en el desarrollo del objeto de negocio. Los aliados clave se pueden identificar por la

necesidad de generar relaciones de colaboración de forma que se logren ciclos de innovación más rápidos y exitosos. De una correcta identificación de los socios clave y un correcto relacionamiento con ellos, depende el éxito de la oferta de valor.

A continuación se agrupan los diferentes socios clave para la BPP, en cuatro categorías de acuerdo a los recursos que pueden aportar y las alianzas que se pueden lograr con cada uno de ellos.

Figura11. Asociaciones clave



Fuente: elaboración propia

Recursos financieros: Todo proyecto requiere de fuentes de financiación, ya sean propias o externas que garanticen la sostenibilidad del mismo. Teniendo en cuenta lo anterior y con el objetivo de hacer que el archivo fotográfico se convierta en una unidad de negocio que no dependa financieramente de la Biblioteca, es importante realizar esfuerzos para captar donaciones de patrocinadores como empresas, mecenas y otras instituciones que puedan colaborar con recursos que permitan no sólo la puesta en marcha sino el mantenimiento en los primeros años del proyecto hasta que la demanda se estabilice y se genere un flujo de caja favorable.

Estos aliados reciben como beneficio la mención de su colaboración para el sostenimiento de un proyecto que busca no solo la preservación sino también el crecimiento del archivo fotográfico histórico existente y a futuro una posible consolidación del material patrimonial de varias regiones del país. Adicionalmente, al ser la BPP una entidad pública sin ánimo de lucro, puede expedir certificados de donación que permitan una deducción de impuestos a las empresas y entidades que se asocien participando como fuentes de recursos financieros.

Insumos (imágenes): Uno de los objetivos del proyecto es fomentar el crecimiento continuo del banco de imágenes, de modo que su reconocimiento y las posibilidades de negocio aumenten progresivamente. Para cumplir con este objetivo, es indispensable realizar otro tipo de asociación clave, esta vez enfocada

a la consecución de recursos físicos y digitales como fotografías y negativos de diferentes fuentes o aliados.

La adquisición de nuevas imágenes puede darse por dos caminos: el primero es la compra a diferentes socios clave como fotógrafos profesionales y otros bancos de imágenes y el segundo es el recibimiento de donaciones en especie de colecciones familiares privadas y otras fotos que puedan ser catalogadas como patrimonialmente valiosas. Otra forma de aumentar la cantidad de imágenes del banco, serán los aportes de fotógrafos que quieran comercializar su trabajo a través de la plataforma de comercio electrónico de la BPP.

Algunas iniciativas que la biblioteca puede realizar para aprovechar el relacionamiento con los diferentes socios clave se describirán a fondo en el bloque “actividades clave”.

Aliados comerciales: Los aliados comerciales son los que permiten o permitirán a la BPP difundir y desplegar su oferta de servicios tanto a nivel nacional como internacional en términos de comunicación, mercadeo, publicidad y canales de venta.

Las agencias de publicidad y los medios de comunicación pueden ser catalogados como socios clave desde la óptica de las posibilidades de comunicación y difusión del banco de imágenes que estos ofrecen. El aprovechamiento de las sinergias y acuerdos comerciales como participación conjunta en campañas y publicaciones, reportajes y artículos, pueden ser

fundamentales para que el posicionamiento del banco de imágenes se dé más rápidamente y de una forma más impactante. Dentro de las actividades clave de mercadeo se explorará en detalle cómo se pueden aprovechar estas relaciones ya sea desde una perspectiva de colaboración a través de canje de servicios por imágenes, o de acuerdos comerciales con retribución económica.

Es posible contar con otros bancos de imágenes como socios clave de modo que se pueda llegar a mercados internacionales en los que hoy la BPP no tiene presencia. Unirse a una iniciativa como The Commons es una opción interesante a considerar si se quiere ganar mayor visibilidad en el mundo.

Visualizar a los bancos de imágenes competidores como un socio clave también es una posibilidad que se debe estudiar ya que se pueden realizar acciones conjuntas en beneficio del sector independientemente de la rivalidad que pueda existir en el mercado y para hacer frente a posibles amenazas tanto internas como externas.

La visibilidad en internet es fundamental para que los clientes logren acceder a los servicios del banco de imágenes de la BPP. En este sentido un socio clave será el proveedor de servicios de mercadeo digital que procurará posicionamiento en motores de búsqueda, contenido pertinente para la publicación en redes sociales y la consecución de afiliados y agregadores que generen tráfico adicional al sitio web del archivo fotográfico.

Aliados tecnológicos: los proveedores de tecnología facilitan el proceso actual de venta de imágenes, ya que no sólo suministran los diferentes aplicativos de los que se vale la Biblioteca para catalogar y compartir en internet sus imágenes como JANUUM y ENKI, sino los diferentes servicios requeridos como el *hosting* o almacenamiento de datos en web, y el servicio de banda ancha. Sin embargo, el protagonismo de estos socios clave será mayor al implementar las iniciativas propuestas en este proyecto para el establecimiento de un modelo de negocio apoyado fundamentalmente en una plataforma de comercio electrónico.

En el caso de la venta virtual, es necesario que la BPP se relacione con nuevos socios clave como el proveedor de tecnología de recaudos por medios electrónicos (botón de pagos online), un proveedor de servicios de diseño e implementación de páginas web, que permita poner en funcionamiento un sitio web independiente para la operación del negocio, un proveedor de dominios web que garantice la consecución y el mantenimiento del dominio con referencia a la marca del banco de imágenes y otros proveedores de equipos tanto de digitalización como de cómputo. La gestión de todos estos aliados para conseguir las mejores tarifas posibles y exigir servicios de calidad, permitirá a la BPP lograr reducciones significativas en costos de funcionamiento y la posibilidad de mantener una propuesta de valor de calidad de cara a sus clientes.

2.3.8 Bloque VIII: Actividades Clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que una empresa debe emprender para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.



Las actividades clave deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás. Las actividades clave para el desarrollo de la propuesta de valor de la BPP en su proceso de comercialización son:

Digitalización de imágenes: para dar continuidad al crecimiento del archivo fotográfico, es necesario continuar digitalizando los negativos existentes de las distintas colecciones, y contar con equipos que permitan la digitalización de nuevos negativos e imágenes provenientes de donaciones o de nuevas adquisiciones que haga el archivo fotográfico. Existen proveedores de digitalización que podrían hacer que este proceso sea más rápido y aunque en la actualidad los equipos con los que se cuenta podrían ser suficientes, es

importante realizar una evaluación sobre un posible cambio de tecnología en el mediano plazo.

Registro de marca: la consolidación de una marca es indispensable para que el cliente del archivo fotográfico logre asociar las diferentes propuestas de valor con el mismo y con la Biblioteca Pública Piloto como institución. Este recurso requiere de un proceso de desarrollo desde el interior que permita, a través de un proceso creativo, enfocar todo lo que se quiere comunicar al cliente, desde la perspectiva del servicio, en una imagen sólida y reconocida.

El registro de la marca es un paso importante que se debe realizar para garantizar que la BPP sea dueña de la misma y se pueda acoger al marco legal que en Colombia regula el tema de marca registrada como es la legislación vigente en materia de “Signos Distintivos” que está contenida en la Decisión 486 de 2000 de la Comisión de la Comunidad Andina, norma aplicable a todos los países miembros de la Comunidad. Adicionalmente existe normatividad local expedida en forma de decretos reglamentarios y pronunciamientos, por la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual puede ser consultada en la página web de la institución: www.sic.gov.co.

Rediseño de la página web: la página web actual contiene el repositorio de imágenes digitalizadas hasta la fecha. Su rediseño tiene como propósito mejorar el atractivo visual del sitio, incorporar mejores herramientas de búsqueda y selección de las imágenes por palabras clave, categoría o fecha, y por último, brindar al

cliente la opción de pago en línea a través de una plataforma de comercio electrónico.

Para el rediseño del sitio web, se deberán incorporar los parámetros que se definan en la actividad clave “gestión de mercadeo” de modo que se logre el posicionamiento deseado frente a los clientes. Además, es necesario que se haga un trabajo de evaluación del impacto tecnológico que implica hacer modificaciones al sitio web actual de modo que se establezca si los cambios son tecnológicamente factibles o si la inversión requerida estaría fuera del alcance de la BPP.

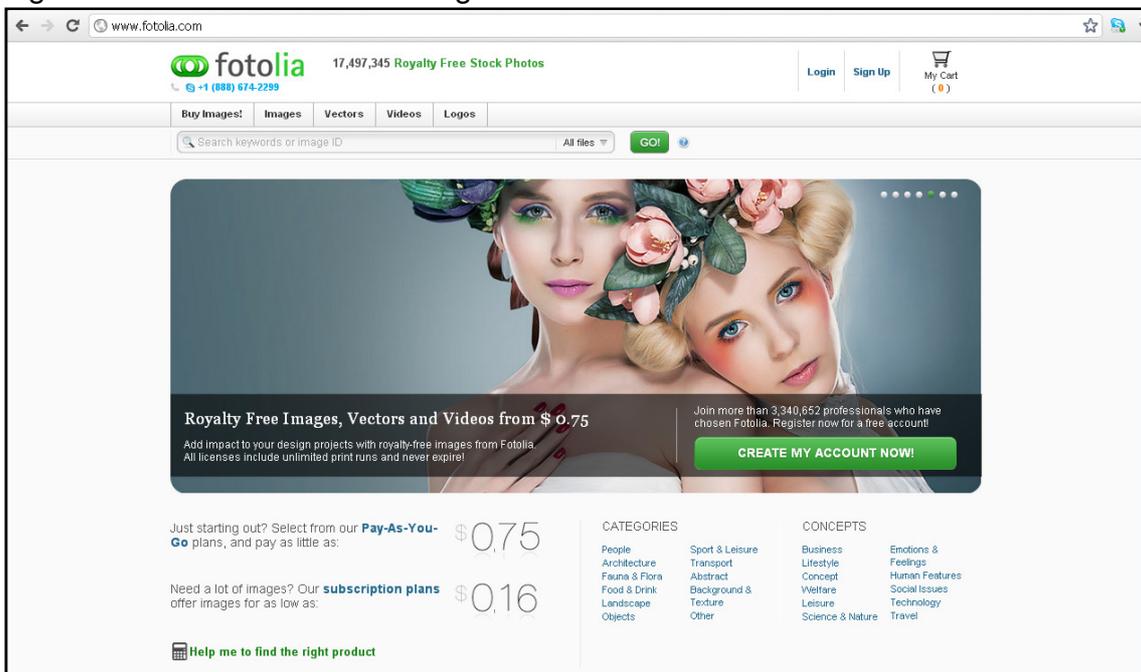
A continuación se presentan los portales de la BPP y de algunos bancos de imágenes locales e internacionales con el fin de comparar las interfaces gráficas.

Figura12. Portal actual del archivo fotográfico de la BPP.



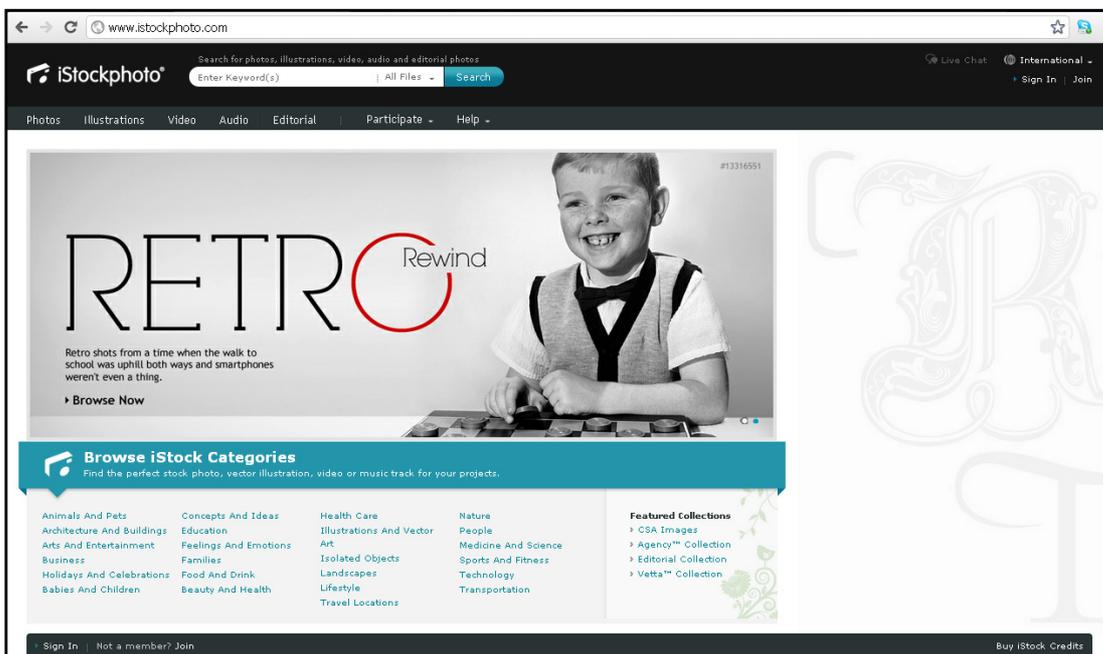
Fuente: <http://patrimonio.bibliotecapiloto.gov.co>

Figura 13. Portal del archivo fotográfico Fotolia.



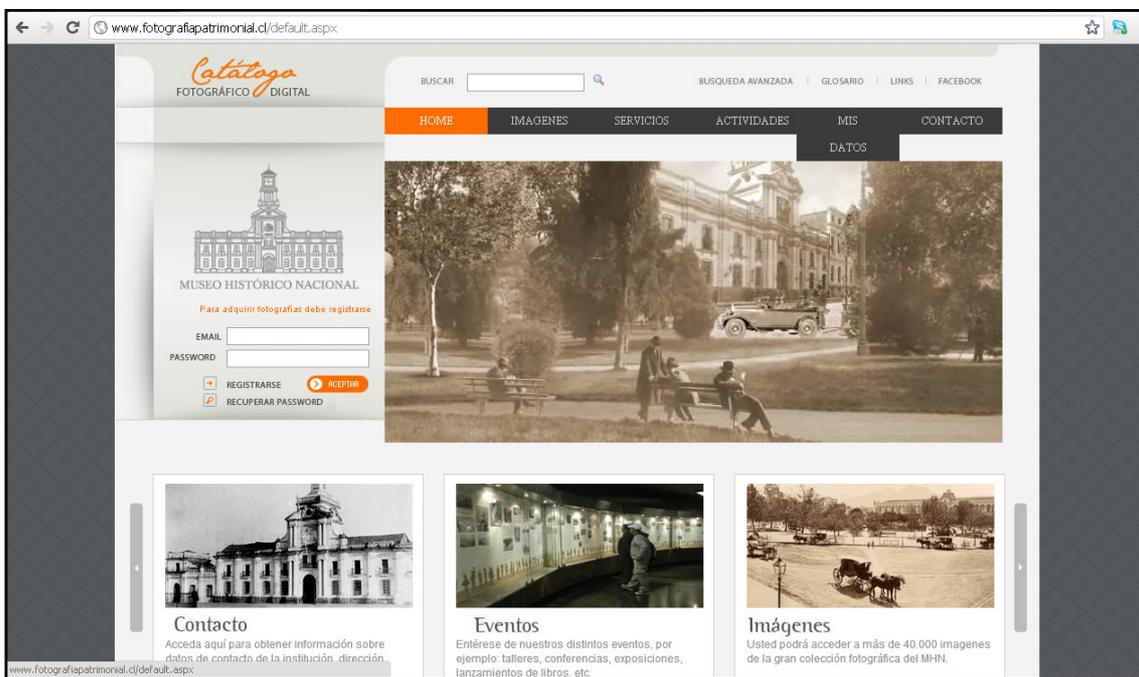
Fuente: www.fotolia.com

Figura 14. Portal del archivo fotográfico iStockPhoto®



Fuente: www.istockphoto.com

Figura 15. Portal del catálogo fotográfico digital del Museo Histórico Nacional de Chile



Fuente: www.fotografiapatrimonial.cl

Figura 16. Portal LatinColorImages



Fuente: www.latincolorimages.com

La implementación de estos cambios, entre otros aquí propuestos, facilitaría al banco de la BPP competir con otros bancos de imágenes, ya que muchos de estos tienen portales gráficamente superiores y la mayoría cuentan con sistemas de comercio electrónico en línea.

Implementación de comercio electrónico: La puesta en funcionamiento de una plataforma de comercio electrónico facilitará el acceso a la vitrina comercial de imágenes, mayor comodidad para los usuarios, disponibilidad de los diferentes productos 24 horas al día, 7 días a la semana además de mejorar, en términos

generales, la experiencia de compra. Para la implementación de esta plataforma se indagó en el mercado sobre las principales alternativas que existen, encontrando los siguientes resultados:

Cubecart - Sitio web: <http://www.cubecart.com/>

osCommerce - Sitio web: <http://www.oscommerce.com/>

Zen Cart - Sitio web: <http://www.zen-cart.com/>

Magento - Sitio web: <http://www.magentocommerce.com/>

Presta Shop - <http://www.prestashop.com/es/>

Estos proveedores de plataformas de comercio electrónico están en capacidad de ofrecer las herramientas necesarias para que la página web de la BPPcuente con todos los elementos requeridos. La información técnica sobre la oferta de cada uno se puede consultar en sus respectivas páginas web.

Para esta actividad, se evaluaron las propuestas de varios proveedores de servicios de software y desarrollo de páginas web con comercio electrónico. En las diferentes propuestas analizadas, los proveedores proponen que la mejor alternativa para desarrollar el módulo de comercio electrónico es la plataforma Magento, que cuenta con diferentes características que permitirían al banco de imágenes de la BPP una mayor agilidad en los procedimientos involucrados en la comercialización de imágenes.

Las principales características que ofrece Magento son:

- Control del sitio web.
- Gestión del portafolio de productos.
- Administración y seguimiento de clientes, proveedores y formularios de contacto.
- Interacción con otras aplicaciones.
- Herramientas como la mesa de luz y el carrito de compras.
- Gestión de cotizaciones, pedidos, facturas y órdenes de entrega.
- Desarrollos a la medida de las necesidades de la BPP.
- Integración con los diferentes proveedores de medios de pago web.

Además de la ventaja que las características antes mencionadas le proporcionan a Magento, los criterios que tuvieron en cuenta los proveedores para su selección como la mejor alternativa para el comercio electrónico en internet son:

- Ser un software de código abierto lo cual facilita el diseño personalizado del sitio web de acuerdo a los objetivos trazados por el usuario.
- La presencia de un motor inteligente de búsqueda que, cuando el usuario comienza a escribir una palabra clave en su búsqueda, muestra una pequeña ventana que propone palabras clave adicionales, y mejora las posibilidades de encontrar resultados pertinentes.

- Permite crear Multitiendas, es decir, que un producto puede encontrarse en uno o varios sitios de comercio electrónico gestionados por el mismo administrador.
- Permite el manejo de toda la base de datos de los clientes y la generación de estadísticas y reportes administrativos.

Pagos en línea: de manera complementaria a la implementación de la plataforma de comercio electrónico, es importante contar con el servicio de botón de pagos, el cual permitiría realizar transacciones bancarias las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana. Al tener instalado el botón de pagos, los clientes podrán ingresar a la página web y visualizar los productos ofrecidos, seleccionar aquellos que desea comprar y, adicionalmente, realizar inmediatamente el pago de los mismos. Dicho servicio es prestado por diferentes compañías, a las cuales se ha contactado para indagar sobre los usos, características, paquetes, experiencia, requerimientos de los sistemas y ventajas que pueden brindar con respecto a sus competidores, con el fin de proveer esta información a la Biblioteca para tener en cuenta al momento de decidir con qué empresa se haría la negociación.

Figura 17. Ambientación de proceso de Botón de pago.

Activación clave virtual Bancos:

- bancafé
- Banco AV Villas
- BANCO CABA SOCIEDAD
- COLPATRIA
- COMVIMENDA
- BANCO DE BOGOTÁ
- Banco de Crédito
- Banco del Pacífico
- COOPACAJUNTA
- COOPACAJUNTA

Verifique su información

Id Pago	387445
Concepto	Pruebas
Total con IVA	26,000.00
Total IVA	0.00
Id Cliente	71731617
Nombre	Luis Guillermo
Apellido	Gómez Salazar
Teléfono	2688457
E-mail	acomercial@zonavirtual.com

A continuación seleccione el Tipo de cliente y el medio de pago que desea utilizar para pagar:

Tarjeta de Crédito

MEDIOS DE PAGO EN LINEA - PSE

Tipo Cliente: Persona

Pago PSE

BANCO SANTANDER

BANCOPOSTAL

SEVA COLOMBIA S.A.

CTEBANK

Continuar

Fuente: propuesta económica de la empresa Zona Virtual.

Los distintos proveedores del servicio de medios de pago virtual, trabajan bajo dos modelos: uno que incluye un paquete transaccional mensual de acuerdo al número de compras estimado y otro que se basa en el cobro de una comisión fija sobre el valor total de la transacción.

Para los paquetes transaccionales es necesario realizar el pago del código único. Además, cuentan con un cobro variable que realizaría la entidad bancaria de la Biblioteca a la institución, el cual sería un porcentaje del valor total de la transacción. Para ambos modelos existe un costo de implementación el cual se cancela sólo una vez.

Las empresas prestadoras del servicio de botón de pagos que se contactaron para la realización de ofertas económicas fueron:

PAGOS PSE - ACH COLOMBIA Sitio web: <https://www.pse.com.co/>

Zona Virtual S.A. Sitio web <http://www.zonavirtual.com/>

PLACE TO PAY -EGM Ingeniería Sin Fronteras - Sitio web:

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

PagosOnline.com Sitio web: <http://www.pagosonline.com/>

Cada una de ellas, aunque tienen un objetivo común, se diferencia en términos de calidad, seguridad, usabilidad en los diferentes desarrollos tecnológicos que ofrecen para operar la plataforma de venta y recaudos por internet. A manera de cuadro comparativo se presentan los diferentes proveedores analizados con sus características más relevantes para efectos de decisión:

Figura 18. Cuadro comparativo de proveedores de botón de pago.

	PROVEEDOR			
	PSE	ZONA PAGOS	PLACE TO PAY	PAGOS ONLINE
				
EXPERIENCIA (años)	10	11	13	9
TARJETA DÉBITO	SI	SI	SI	SI
TARJETA CRÉDITO	NO	SI	SI	SI
LINK DE PAGO				
RECAUDO DE DINERO	DIRECTA/ BANCO	DIRECTA/ BANCO	DIRECTA/ BANCO	RECAUDA
INSTALACIÓN DE MÓDULO ADMINISTRATIVO	SI	SI	SI	SI
# FRANQUICIAS	18 bancos solo débito	VISA, Mastercard, American Express, Diners, Credencial Visa, Verified By Visa (18 bancos)	VISA, Mastercard, American Express, Diners, Credencial Visa, Verified By Visa (18 bancos)	VISA, Mastercard, American Express, Diners, Credencial Visa, Verified By Visa (18 bancos)
SECTOR DE PREFERENCIA	servicios públicos / servicios celular /arrendamientos	arrendamientos / colegios/ municipios	colegios / entidades gubernamentales	NA
# CLIENTES REGISTRADOS	2.300	2.500	NA	5.000
PAGINA WEB	https://www.pse.com.co/	www.zonavirtual.com/	www.placetopay.com/	www.pagosonline.com/

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se hace un análisis comparativo de costos de las alternativas antes mencionadas teniendo en cuenta las cotizaciones realizadas entre febrero y mayo de 2012 y tomando como base 500 transacciones por mes, cifra que corresponde aproximadamente a un 9% del total de las visitas mensuales que recibe la página actualmente.

Figura 19. Cuadro comparativo de costos de proveedores de botón de pago.

		PROVEEDOR				
		PSE	ZONA PAGOS	PLACE TO PAY	PAGOS ONLINE	
COSTOS PARA PLAN 500	COSTO DE IMPLEMENTACION	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.634.600	\$ 1.490.000	
	MENSUALIDAD	\$ 175.000	\$ 350.000	\$ 287.500	NA	
	COSTO POR TRANSACCION*	tarjeta credito	NA	\$ 700	\$ 535	4,5% + \$1.000
		tarjeta debito	\$ 350	\$ 700	\$ 535	3% o minimo \$3500
	TRANSACCION ADICIONAL	\$ 350	\$ 750	\$ 730	NA	
OTROS COSTOS	COSTO DE RETIRO	NA	NA	NA	\$ 5.500	
	COSTO BANCARIO POR RECAUDO	0-\$2.500	0-\$2.200	0-\$2.200	NA	
	ACTUALIZACION Y MTTTO SOFTWARE	0	0	0	NA	
	COBRO CODIGO UNICO	270.000	270.000	270.000	NA	

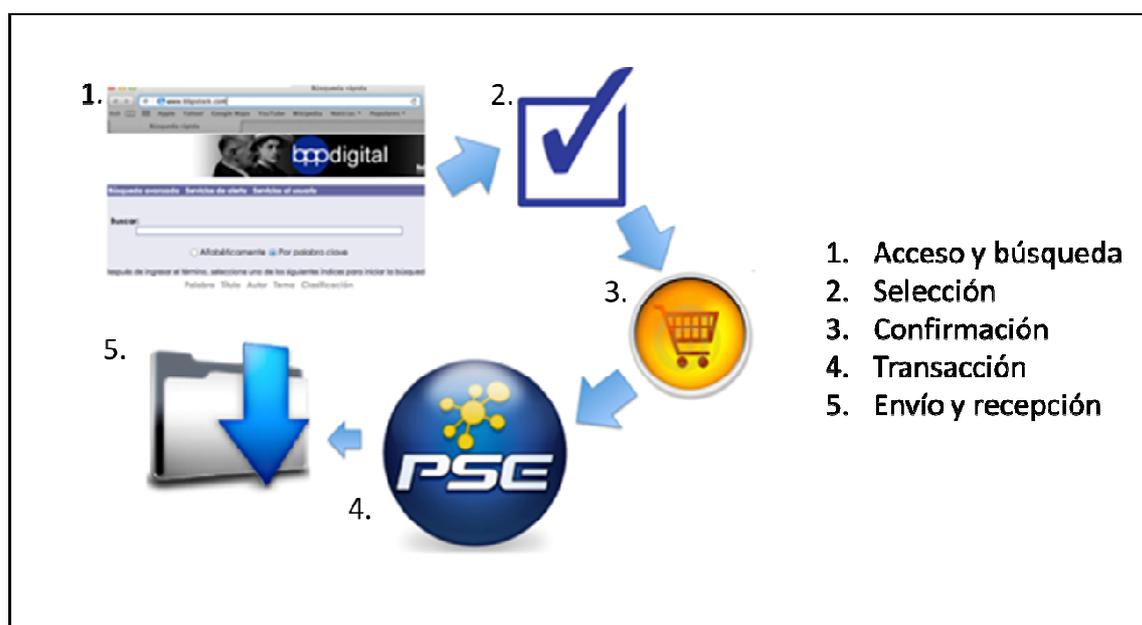
*Para un paquete de 500 transacciones por mes

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que la selección del proveedor del botón de pagos, es independiente del software de la plataforma de comercio electrónico, ya que cualquiera de los proveedores para realizar los pagos en línea se puede adaptar a dicho sistema.

Con la implementación de la plataforma de comercio electrónico y el servicio de ventas y recaudo por internet o Botón de pago, el procedimiento de compra pasaría a ilustrarse de la siguiente manera:

Figura 20. Nuevo procedimiento de compra canal internet.



Fuente: Elaboración propia

Acceso: ingresar al portal web del sitio "www.bppstock.com"

Búsqueda: este tipo de búsqueda permite que el usuario navegue la página web y haga uso de las diferentes categorías.

Selección: después de que el comprador encuentra las imágenes que se ajustan a sus necesidades puede llevarlas a la mesa de luz, que consiste en una herramienta para la visualización y comparación de las imágenes preseleccionadas o directamente al carro de compras para realizar el pago.

Los precios asignados a cada imagen están sujetos al tipo de licencia que tengan, ya sea RF o RM.

Transacción: el cliente, después de verificar en el carro de compras la selección realizada, las características de las imágenes y los valores de las mismas, procede a totalizar, aprobar la compra y realizar el pago a través de la plataforma electrónica.

Envío y recepción del pedido: luego de verificar que la transacción haya sido exitosa, el usuario obtiene permiso para realizar las descargas directas de los archivos comprados.

Alojamiento en Internet (*hosting*): Actualmente la Biblioteca Pública Piloto cuenta con un servicio de alojamiento prestado por la compañía MIKRONET como uno de sus socios clave, el cual brinda todos los servicios necesarios para llevar a cabo las operaciones de la página web principal de la institución y por ende la del sitio que opera todo lo que tiene que ver con el archivo histórico de imágenes, ya que comparten los servicios en un mismo dominio.

Las características brindadas por el proveedor de alojamiento en cuanto a capacidad instalada es de 300GB de las cuales la biblioteca actualmente ocupa 250GB, lo que en términos de capacidad garantizaría que al implementar las diferentes estrategias recomendadas, los recursos puedan ser optimizados sin incurrir en mayores costos de alojamiento.

Registro de dominio web: La creación de un sitio web independiente conlleva a que se haga el registro de un dominio web que sea la puerta de enlace entre los usuarios de internet y el punto de comercio electrónico de la Biblioteca Pública Piloto. El dominio web es un recurso clave, ya que sin este, difícilmente se logrará una asociación permanente de los contenidos ofrecidos por la BPP en internet y la marca asociada al servicio de venta de imágenes que se espera consolidar en el mercado.

Un factor importante a tener en cuenta al registrar un dominio web, es que éste, al igual que el registro de marca, constituye un activo intangible que cobrará valor a medida que el negocio gane visibilidad e imagen de marca; por ende, es necesario que se realice la contratación y registro de dicho dominio por un periodo largo de tiempo, con el fin de garantizar que en un futuro no se pierda el derecho al uso del mismo y el valor agregado que se haya podido generar por su utilización y propiedad.

Gestión del recurso humano: es necesario que la administración del banco de imágenes recaiga en cabeza de una persona con el perfil y las competencias necesarias que permitan su desarrollo como un negocio independiente y sostenible, por lo que se propone la creación del cargo de coordinador. Esta es una necesidad manifestada por la directora actual de la Biblioteca, quien requiere una persona que le dé direccionamiento al banco de imágenes y tenga capacidad de gestión de los recursos tanto físicos como financieros. Adicionalmente se

propone la creación de dos cargos con funciones específicas para la operación y comercialización del banco de imágenes.

A continuación se presenta una tabla donde se relacionan los cargos propuestos con sus respectivas funciones y otras actividades que aunque no recaen directamente sobre ninguno de los cargos propuestos, son de gran importancia para el desarrollo del modelo de negocio propuesto, por lo que se sugiere que las realicen terceros.

Tabla 29. Cargos y funciones

CARGO	FUNCIONES
COORDINADOR	Aprobación de contenidos para publicar en web Negociación y adquisición de nuevas imágenes Relacionamiento con posibles proveedores (fotógrafos) Dirección del equipo de trabajo Aprobación de pagos de liquidaciones a terceros Atención a clientes con requerimientos de alto volumen Aprobación de cotizaciones Gestión de recursos financieros
ASISTENTE COMERCIAL	Atención de llamadas y correos electrónicos Visitas a clientes Envío de fotos vendidas (CD o descarga) Planeación de eventos y administración de presupuesto de mercadeo Administración de la tienda virtual Servicio posventa Liquidación de comisiones a fotógrafos Facturación de ventas Envío de información a contabilidad Cotización de servicios
ASISTENTE OPERATIVO	Búsqueda de fotos en archivo virtual y físico Digitalización de fotos Catalogación de imágenes nuevas
FUNCIONES TERCERIZADAS	Mantenimiento físico de equipos Reparación de equipos Soporte y mantenimiento de sistemas Generación de contenidos web y redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Las funciones detalladas para cada cargo proporcionan información sobre lo que representa el puesto y los requisitos para desempeñar esas actividades. Esta información servirá de base para decidir qué tipo de personas contratar.

Se recomienda además, establecer metas para cada cargo y en ese proceso identificar las brechas entre los cargos y las personas de forma que se logre una detección de las necesidades de capacitación para cada uno de ellos.

Una correcta gestión del recurso humano contribuirá para que el archivo fotográfico alcance sus objetivos y genere una propuesta de valor más acorde con las necesidades de sus clientes.

Gestión de mercadeo: Una de las actividades clave más importantes, por su incidencia directa sobre las ventas, es la gestión de mercadeo. Desde la creación del banco, la BPPha sido tímida en este aspecto, limitando su gestión a las relaciones públicas. Aun así, fruto de estas relaciones, han surgido proyectos tan importantes como los mencionados en la formulación del problema de investigación. Sin embargo, el personal de la Biblioteca es consciente que esta gestión debe fortalecerse si se pretende que el archivo penetre nuevos mercados y se sigan desarrollando proyectos para el disfrute de la colección de las imágenes por parte de una audiencia mayor.

Con la gestión de mercadeo se busca que la propuesta de valor cumpla con su objetivo fundamental, que es la solución del problema de aprovisionar al

mercado de una opción de compra de fotografías patrimoniales de alta calidad bajo un esquema comercial ágil y sencillo.

Como se mencionó en el aparte sobre la situación actual del mercado de los archivos fotográficos a nivel mundial, la tendencia que gobierna la comercialización de imágenes, es que ésta se realice a través de internet y específicamente en plataformas de comercio electrónico. Es por esto que el sitio web de la BPP debe incluir un módulo de pagos en línea que permita que el cliente pueda hacer uso de la imagen inmediatamente después de seleccionarla. En muchos proyectos que requieren este tipo de imágenes el tiempo es vital; por ejemplo, si un diario va a publicar un artículo sobre la evolución de los sistemas de transporte en Colombia, requerirá las imágenes con urgencia. El archivo fotográfico debe, como respuesta a esta tendencia, implementar una página web independiente de la de la Biblioteca con un enfoque direccionado hacia la comercialización o mejorar la página actual para incluir elementos adicionales. En cualquiera de los dos casos se hace necesaria la introducción de medios de pago electrónicos, una interfaz gráfica con orientación a la promoción de las imágenes y mecanismos de comunicación directa con el cliente que permitan resolver las dudas que puedan surgir durante el proceso de compra y obtener retroalimentación para el mejoramiento del mismo.

La gestión de mercadeo se enfocará en dos frentes: el primero son los clientes corporativos actuales y potenciales quienes serán los sujetos de compra que permitirán que el archivo se convierta en una unidad de negocio rentable y

auto sostenible y el segundo es el público en general al que se pretende facilitar el acceso a las imágenes del archivo con el fin de ser congruentes con la misión de la Biblioteca de fomentar la “difusión de la identidad nacional y de la memoria documental...” En ambos casos los beneficiarios finales serán el público en general que podrá acercarse a la cultura, la historia y la memoria colectiva a través de imágenes de su pasado y presente. Para cada uno de los frentes se definen estrategias puntuales que la Biblioteca podrá implementar.

El e-marketing o mercadeo digital jugará un rol muy importante ya que éste no es un producto de consumo masivo que se pueda dar a conocer fácilmente a través de medios convencionales ya que lo que se pretende es comercializar imágenes que se puedan utilizar con fines culturales, académicos, editoriales y comerciales en publicaciones, páginas en internet, exhibiciones, galerías de arte y puestas en escena, entre otros.

Ya se describió la importancia de mejorar la actual página web o crear una nueva que mejore la experiencia para el usuario y permita la compra de las imágenes en línea, pero no basta con tener una página excepcional si no se da a conocer al público objetivo. Dado que los clientes de la biblioteca pueden estar en Colombia o en otros países, se requiere contar con una estrategia de mercadeo digital para poder promocionar y vender las imágenes con costos menores a los de la publicidad en medios tradicionales y una cobertura mayor. Las imágenes deben estar al alcance de los usuarios y estar presentes en la mayor cantidad de medios estratégicos.

Otra acción importante dentro de la gestión de mercadeo es la mejora de la experiencia del usuario en la página web. La página, además de ser una vitrina para las imágenes, debe contener recorridos sobre colecciones particulares a manera de museo virtual. Trabajos multimedia como “El vestido en Antioquia” que combinan texto, imágenes y sonido, son una buena muestra de cómo usar las imágenes para contar historias que puedan conectar a los visitantes con las imágenes y además inspirar proyectos institucionales. Se deberán incluir las colecciones ya existentes en la página y solicitar a las empresas con las que se haga convenio que se permita la divulgación en la página web de las nuevas multimedias que se creen en adelante.

La empresa que desarrolle el sitio web deberá optimizar su visibilidad a través de las herramientas disponibles para ello y además seleccionar una mezcla o plan de canales que aseguren una alta efectividad en la divulgación de la colección de fotografías patrimoniales. La demanda de fotografías y el consecuente potencial de mercado se puede estimar haciendo uso de las herramientas de Google Analytics. Algunas de las categorías que se pueden analizar son: fotografías históricas, fotografías patrimoniales, fotografías sobre Colombia.

El objetivo del sitio web deberá lograr la conversión, es decir, la venta de las imágenes bien sea directamente a través de la página o con asesoría del personal de la biblioteca. Adicionalmente se requiere incrementar las visitas de calidad en el sitio Web, mediante la mejora del posicionamiento en buscadores (Google y otros)

realizando estrategias de *Search Engine Optimization* SEO, tal como la generación de contenidos y Administrando campañas de *Adwords* y Pago Por Clic (PPC).

Dada la tendencia actual de compartir fotografías en redes sociales, se debe mejorar la participación en esos medios y otros canales de redes sociales o *Social Media* (SMO). Por ejemplo, sería beneficioso para el archivo darle la oportunidad a una persona o institución de compartir su gusto por una imagen o colección en una red social o en su propia página web. De esta forma más personas conocerán la existencia del archivo y se incrementarán las posibilidades de desarrollo de proyectos.

Para lograr un mayor alcance se sugiere que el portal esté como mínimo en dos idiomas: español e inglés. De esta forma se facilitará la comunicación con clientes potenciales en el exterior.

Otra opción interesante es la implementación de software de relacionamiento con el consumidor para establecer una base de datos desde la cual se pueda hacer una planeación de marketing más acorde a las necesidades del cliente y una estrategia de negocio objetiva dirigida a suplir dichas necesidades. Una base de datos también permitiría establecer comunicación permanente con estos clientes para informarles de noticias, nuevas colecciones de imágenes, diferentes aplicaciones de las imágenes y otras noticias que incentiven la compra. Este es un ejemplo de boletín de noticias que iStockphoto envía mensualmente a sus clientes:

Figura21. Boletín de Istockphoto enviado por correo electrónico.

Feast
By Istockphoto

Feed your belly at Mom's house. Feed your brain at feast.istockphoto.com

Photography: Chaos for Creativity

If you're a photographer, it's time to do a happy dance because this month we've got John Rees, a truly inspiring photographer who shoots for the likes of Nike, Apple and Starbucks, showing you how to shake up your photography and take it to the next level. To quote John, "it's going to be somewhat out of control." Apply to be a protégé by May 25.

APPLY TO BE A PROTÉGÉ

PSA Wrap-up

Check out the final charity PSAs our May protégés sweated blood and tears to produce.* And look out for them in the future because the organizations featured just might use them in upcoming campaigns.

* No protégés were harmed in the making of these PSAs.

WATCH THE PSAs

Have you had a chance to give us your feedback yet? There is still time! Help us make Feast better than ever by filling out this [short survey](#), and we'll enter you to win some wicked-cool prizes. Contest ends May 31st.

Follow us on twitter [@feast_byistock](https://twitter.com/feast_byistock)

IStockphoto

You are subscribed to istockphoto.com as karolduran@hotmail.com and have received this email as per your Control Panel preferences.

[Unsubscribe](#) | [Contact Info](#) | [Privacy Policy](#)

Copyright © 2012 IStockphoto LP. All rights reserved. IStockphoto®, IStock®, IStockaudio®, IStockvideo®, IStockalypse™, Vetta® and CopySpace® are trademarks of IStockphoto LP. All other marks are the property of their respective owners.

Fuente: www.istockphoto.com mail service

A continuación se describen estrategias y acciones de mercadeo puntuales que fomentarán el posicionamiento del archivo fotográfico de la BPP y generarán nuevas oportunidades de negocio para los clientes definidos como objetivo para la biblioteca.

Tabla 30. Estrategias y acciones de mercadeo.

	Medio	Descripción	Estrategia	Publico Objetivo
Publicidad	Medios de comunicación (Televisión, Prensa, Revistas, Radio, Vallas, Publicidad móvil)	Cualquier forma de comunicación tradicional paga en la que se genera reconocimiento para la marca o la empresa.	Campañas publicitarias en medios de comunicación para promocionar el archivo de imágenes. Se pueden aprovechar los convenios ya existentes con canales de televisión, periódicos y revistas locales. A través de los canjes o el pago de campañas menores, se pretende dar a conocer a un público mayor el archivo fotográfico y los servicios que la biblioteca brinda a través de esta unidad de negocio.	Todos
	Google Adwords	Sistema de anuncios publicitarios generados en el buscador de la empresa Google inc.	Acuerdo comercial con la solución Google Adwords de Google, para que se generen mensajes publicitarios para las búsquedas con palabras claves.	Todos
	SEO, PPC y SMO	Mercadeo digital	Mejorar posicionamiento en buscadores, realizar campañas de pago.	Todos
	Página Web	Sitio en internet de la unidad de negocio de comercio de fotografías de la BPP.	Publicidad en la página propia de la Biblioteca Pública Piloto, por medio de banners animados, pop-ups, etc.	Todos
	Emails corporativos	E-cards y correos electrónicos	Envío de emails con información sobre el archivo fotográfico, colecciones y precios que puedan interesar a los clientes potenciales a visitar la página web.	Empresas
	Exhibiciones	Exhibiciones fotográficas	Participación conjunta en exhibiciones de fotografía de las diferentes instituciones culturales y del orden gubernamental como las casas de la cultura, el Banco de la República, museos, entre otros.	Todos
	Eventos	Eventos Culturales	Participación en eventos de la alcaldía y en espacios de la ciudad que promuevan la historia y el patrimonio cultural de la región y el país en general.	Todos
	Ferias	Ferias de fotografía o del sector de artes gráficas	Participación con un Stand en una feria del sector en el cual se provea información sobre los servicios del archivo fotográfico y sus servicios.	Todos
Promoción	Periódico de circulación nacional y página web.	Generación de contenido para la página web y redes sociales	Establecer una alianza temporal con un periódico, preferiblemente de circulación nacional, para publicar una sección frecuente sobre historia ambientada con imágenes del archivo. De esta forma se genera contenido para varios medios.	Todos
	Muestras gratis	Unidad gratuita de un producto con fines promocionales	Enviar una foto gratis en alta resolución a los diferentes clientes corporativos potenciales de modo que conozcan el	Empresas

	Medio	Descripción	Estrategia	Publico Objetivo
			servicio de licenciamiento de fotografías ofrecido por la biblioteca.	
	Exhibiciones	Exhibiciones temáticas	Se puede combinar las exhibiciones de la biblioteca con charlas de los fotógrafos que hacen parte del archivo fotográfico. También se pueden realizar exhibiciones pagas con el fin de promocionar la unidad de negocio y generar acuerdos con clientes potenciales.	Empresas
	Video	Video sobre el archivo fotográfico	Video que se puede presentar a través de diferentes medios y se puede realizar con Telemedellín a través de canje de imágenes.	Empresas
	Tour virtual	Tour a manera de museo virtual de diferentes colecciones	Mejorar la experiencia del usuario en la página web a través de tours que sean más vivenciales que la exhibición actual de las imágenes.	Todos
Venta personal	Presentación corporativa	Presentación en video powerpoint o cualquier medio digital.	Para presentar en las visitas a clientes potenciales los servicios que ofrece el banco de imágenes y los distintos tipos de licenciamiento.	Empresas
	Telemercadeo	Mercadeo por medios telefónicos	Oferta de los servicios del banco a través de llamadas telefónicas a los clientes potenciales	Empresas
		Concursos y convocatorias	Convocar a personas naturales, fotógrafos reconocidos y novatos, instituciones, para que participen en un concurso en el cual se logre la promoción del archivo entre los diferentes agentes del sector y se adquieran recursos como nuevas fotos y oportunidad para hacer investigación de mercado.	Empresas, fotógrafos aficionados.

Fuente: Elaboración propia.

Las acciones de mercadeo propuestas permitirán al archivo alcanzar mayor visibilidad y ganar una posición de liderazgo en el mercado al lograr que el producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan y lo compren.

Ampliación del portafolio de imágenes: El modelo de negocio propuesto requiere que se hagan esfuerzos permanentes que permitan que el banco de imagen crezca y se consolide como una oferta competitiva que genere un atractivo mayor hacia el mercado. Una actividad clave en este sentido, consiste en digitalizar la totalidad del archivo fotográfico físico que reposa en la biblioteca y emprender iniciativas con nuevos fotógrafos de forma que se consiga mejorar la oferta de imágenes contemporáneas y llegar a un nivel competitivo que permita llamar la atención de las principales agencias publicitarias.

Una manera de estimular la consecución de nuevas imágenes, podría ser mediante la organización de concursos para fotógrafos, para los cuales las imágenes presentadas deben cumplir con los criterios establecidos por la biblioteca en las categorías definidas.

Otra opción es la alianza con fotógrafos y otros archivos fotográficos, tanto físicos como digitales, que busquen comercializar su portafolio de imágenes pero no tengan una plataforma adecuada, ofreciéndoles un esquema de trabajo por regalías sobre las ventas o arrendamiento del espacio para exhibición de sus imágenes en el sitio web.

Por último, se debe incentivar la entrega de las colecciones privadas de coleccionistas y fotógrafos que quieran donar sus imágenes a la biblioteca con el fin de preservarlas.

2.3.9 Bloque IX: estructura de costos

Como parte fundamental de la propuesta de modelo de negocio, es preciso analizar los diferentes elementos de costo que intervienen en la operación del banco de imágenes y la forma en como éstos se administran y registran en la contabilidad. Tomando dichos costos como punto de partida y basados en los recursos, actividades clave y propuestas de valor planteadas, es posible elaborar diferentes escenarios, donde se calculen los costos en los que se incurre y por consiguiente establecer un número de imágenes como punto de equilibrio para que el banco de imágenes sea viable.

Es importante resaltar que la Biblioteca Pública Piloto no tiene una clasificación por centro de costos debido a que el costeo se realiza de manera global, lo que hace que para efectos de el análisis de los costos actuales y de los diferentes escenarios se hayan realizado prorrateos ya sea por el método de área utilizada, porcentajes por consumo u horas de participación por mes de personal indirecto y otros elementos para determinar de manera aproximada los costos reales en dicho proyecto.

2.3.9.1 Elementos que componen la estructura de costos

Por definición, el costo es “el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. El costo de un producto está formado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra directa empleada en su producción, el precio de la mano de obra indirecta empleada para

el funcionamiento de la empresa y el costo de amortización de la maquinaria y de los edificios” (<http://definicion.de/costo>).

En la siguiente tabla se encuentra un inventario de los costos asociados al proceso de comercialización de imágenes en la actualidad:

Tabla 31. Análisis de costos actuales con su respectiva participación.

INSUMOS			Participación sobre el total	Participación específica
			0%	
	Fotogramas (negativos, fotografías, vidrios)		recurso clave	
	Fotografías digitales		recurso clave	
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 5.900.000		40%
	PERSONAL	\$ 1.800.000		12%
	Auxiliar Operativo Archivo Fotográfico	\$ 1.800.000	recurso clave	
	HONORARIOS	\$ 4.100.000		28%
	Analista de información (bibliotecólogo)	\$ 4.100.000	recurso clave	
COSTOS INDIRECTOS		\$ 8.918.000		60%
	SERVICIOS PUBLICOS	\$ 5.044.000		34%
	Energía	\$ 4.600.000	recurso clave	
	Saneamiento	\$ 60.000	recurso clave	
	Acueducto	\$ 300.000	recurso clave	
	Telefonía IP (servidor + alquiler)	\$ 84.000	recurso clave	
	PERSONAL INDIRECTO	\$ 812.428		5%
	Sistemas	\$ 95.762	recurso clave	
	Contabilidad	\$ 50.000	recurso clave	
	Dirección	\$ 666.667	recurso clave	
	SERVICIOS DE TECNOLOGIA	\$ 910.000		6%
	Servicio de internet	\$ 550.000	recurso clave	
	Servicio de Hosting	\$ 360.000	recurso clave	
	MANTENIMIENTO Y REPARACION	\$ 1.340.000		9%
	Mantenimiento equipos y servidores	\$ 140.000	actividad clave	
	Mantenimiento aire acondicionado	\$ 500.000	actividad clave	
	Mantenimiento de software y soporte enki work flow	\$ 700.000	actividad clave	
	DEPRECIACIONES	\$ 1.624.000		11%
	Adquisición de Edificios*	\$ -	recurso clave	
	Adquisición de equipos	\$ 174.000	recurso clave	
	Adquisición de software	\$ 1.450.000	recurso clave	
	COSTO TOTAL	\$ 14.818.000		

Fuente: Elaboración propia

Después de realizado este inventario de costos, es posible realizar el análisis sobre cada uno de los costos que intervienen con el fin de establecer con cuáles actividades y recursos clave del negocio están asociadas, tal como se muestra en la tabla anterior.

Es importante mencionar que los costos de depreciación del Edificio de la Memoria no se tuvieron en cuenta en este análisis, ya que es considerado una donación que hacen varias entidades gubernamentales a la Biblioteca para la preservación del patrimonio cultural de la ciudad. En caso de ser tenida en cuenta, sería muy costoso depreciar una obra de más de cinco mil millones de pesos en un horizonte de veinte años.

Es posible también identificar que los recursos claves de mayor participación en la estructura de costos son la plataforma tecnológica y el recurso humano; respectivamente, los servicios de tecnología, el funcionamiento y mantenimiento del repositorio de imágenes y la mano de obra involucrada directamente en el proceso de digitalización y venta de las imágenes.

Teniendo en cuenta los costos y precios actuales y un porcentaje de participación estimado tanto para RM como para editorial, se hace un análisis del punto de equilibrio, el cual se describe en la siguiente tabla:

Tabla 32. Punto de equilibrio para el modelo actual.

	Pvu	Cvu	Comisión	Mcu	%	Pequil
RM	\$ 85.137	0	0%	\$ 85.137	80%	139
EDITORIAL	\$ 14.000	0	0%	\$ 14.000	20%	212
			TOTAL	\$ 70.910		351

COSTOS FIJOS	
TOTALES	14.818.000,00

	RM	RF	Total
PRESUPUESTO DE VENTAS	139	212	351
Pvu	\$ 85.137	\$ 14.000	
INGRESOS	\$ 11.854.400	\$ 2.963.600	\$ 14.818.000
Cvar	\$ -	\$ -	\$ -
MARGEN CONTRIBUCION TOTAL			\$ 14.818.000
COSTOS FIJOS			\$ 14.818.000
UTILIDAD			\$ -

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 32 se observa que para llegar a un punto de equilibrio con los costos actuales, se deberían vender 351 imágenes mensuales.

Después de realizar el análisis de la estructura actual de costos y con el objetivo de mejorar la productividad e impulsar las ventas, el modelo de negocio propone usar un nuevo sitio web bajo una nueva marca, con un dominio diferente para comercializar y vender imágenes. Dicha propuesta mantendría como base los mismos elementos del costo de la estructura actual resaltando que las variaciones radicarían en adiciones a recursos clave como el humano, donde se requeriría de una persona adicional, que asumiría el rol de coordinador del archivo fotográfico. En el caso de las actividades clave, aparecerían costos de implementación de la

plataforma de comercio electrónico como inversión inicial y de manera operativa aparecería un costo muy importante de clasificación, tanto fija como variable, que son los costos derivados de las ventas de imágenes pagadas por medio del botón de pago.

La estructura de costos propuesta quedaría así:

Tabla 33. Esquema de costos a partir de la propuesta de valor

			Participación sobre el total	Participación específica
INSUMOS			0%	
	fotogramas (imágenes digitales)		recurso clave	
	fotografías digitales		recurso clave	
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 10.000.000	52%	
PERSONAL		\$ 10.000.000		52%
	Asistente Operativo Archivo Fotográfico	\$ 1.800.000	recurso clave	
	Asistente Comercial Archivo Fotográfico	\$ 4.100.000	recurso clave	
	Coordinador de archivo fotográfico	\$ 4.100.000	recurso clave	
HONORARIOS		\$ -		
			recurso clave	
COSTOS INDIRECTOS		\$ 9.481.977	50%	
SERVICIOS PUBLICOS		\$ 5.044.000		26%
	Energía	\$ 4.600.000	recurso clave	
	Saneamiento	\$ 60.000	recurso clave	
	Acueducto	\$ 300.000	recurso clave	
	Telefonía IP (servidor + alquiler)	\$ 84.000	recurso clave	
PERSONAL INDIRECTO		\$ 227.048		1%
	Sistemas	\$ 47.881	recurso clave	
	Contabilidad	\$ 12.500	recurso clave	
	Dirección	\$ 166.667	recurso clave	
SERVICIOS DE TECNOLOGIA		\$ 1.177.500		6%
	Servicio de internet	\$ 550.000	recurso clave	
	Servicio de Hosting	\$ 360.000	recurso clave	
	Boton de pago	\$ 267.500	recurso clave	
MANTENIMIENTO Y REPARACION		\$ 1.340.000		7%
	Mantenimiento equipos y servidores	\$ 140.000	actividad clave	
	Mantenimiento aire acondicionado	\$ 500.000	actividad clave	
	Mantenimiento de software y soporte enki work flow	\$ 700.000	actividad clave	
DEPRECIACIONES		\$ 1.920.477		10%
	Adquisición de Edificios*	\$ -	recurso clave	
	Adquisición de equipos	\$ 174.000	recurso clave	
	Adquisición de software	\$ 1.450.000	recurso clave	
	Inversión en plataforma tecnologica e-commerce	\$ 296.477	recurso clave	
COSTO TOTAL		\$ 19.144.000		

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio para el modelo propuesto se calcula partiendo de los

siguientes supuestos:

- El precio para las imágenes RF es de 25.000 pesos.
- El precio para las imágenes RM es de 180.000 pesos.
- La proporción de ventas por tipo de licencia sería del cincuenta por ciento cada una.
- No se consideran los ingresos extras generados por ventas realizadas por el canal asistido.

Tabla 34. Cálculo de punto de equilibrio para el modelo sugerido.

	Pvu	Cvu	Comisión	Mcu	%	Pequil
RM	\$ 180.000	2.700	1,5%	\$ 177.300	50%	54
RF	\$ 25.000	375	1,5%	\$ 24.625	50%	389
			TOTAL	\$ 100.963		443

COSTOS FIJOS TOTALES	19.144.000,00
---------------------------------	----------------------

	RM	RF	TOTAL
PRESUPUESTO DE VENTAS	54	389	443
Pvu	\$ 180.000	\$ 25.000	
INGRESOS	\$ 9.717.766	\$ 9.717.766	\$ 19.435.533
Cvar	\$ 145.766	\$ 145.766	\$ 291.533
MARGEN CONTRIBUCION TOTAL	\$ 9.572.000	\$ 9.572.000	\$ 19.144.000
COSTOS FIJOS			\$ 19.144.000
UTILIDAD			-

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el cálculo del punto de equilibrio expuesto en la Tabla 34 se puede concluir que implementando la plataforma de comercio electrónico, el

botón de pagos y hacer las nuevas contrataciones, incrementaría la estructura de costos en aproximadamente un treinta por ciento. La meta para mantenerse en punto de equilibrio haría que la Biblioteca Pública Piloto, tuviera que vender en total cuatrocientas cuarenta y tres imágenes por mes, (aproximadamente un veintiséis por ciento más de imágenes) distribuidas así: cincuenta y cuatro de tipo RM y trescientas ochenta y nueve de tipo RF.

Los nueve bloques descritos anteriormente componen el lienzo propuesto por Osterwalder y se convierten en un marco de acción por medio del cual la Biblioteca Pública Piloto podrá orientar sus actividades para comercializar de forma efectiva las imágenes de su archivo fotográfico. Posterior a la elaboración de este modelo, la BPP debe implementar de las iniciativas que considere viables y por último administrar y adaptar el modelo acorde con la respuesta del mercado.

3. CONSIDERACIONES FINALES

La principal dificultad que se encontró para el desarrollo de un nuevo modelo de negocio para la BPP fue la escasez de artículos indexados en bases de datos que permitieran establecer datos como cifras de ventas, información de costos e ingresos y participación de mercado de los diferentes competidores del sector, tanto en Colombia como en el resto del mundo. La industria de los bancos de imágenes nació hace menos de quince años, por lo que no se encuentran referencias bibliográficas sobre el sector como mejores prácticas de otros bancos de imágenes o desarrollos de proyectos similares.

Adicionalmente, se encontró que en Colombia no existen bancos especializados en la comercialización de imágenes patrimoniales en internet lo cual dificultó la obtención de información concerniente a precios, estrategias de comercialización y en general, información del mercado que sirva de punto de partida para las propuestas. Cabe aclarar sí que existen bancos de imágenes pero dedicados a comercializar fotografías contemporáneas de interés general. A pesar de ser una dificultad para el proyecto, desde el punto de vista comercial esto se convierte en una oportunidad.

Durante el desarrollo de este proyecto se evidenció cómo la metodología propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur para la elaboración de

modelos de negocios innovadores permite plasmar de forma sencilla el modelo que se plantea a la Biblioteca Pública Piloto para la comercialización de las imágenes de su archivo fotográfico. Lo que se propone en este documento no es un modelo de negocio definitivo, sino diferentes caminos y opciones que se percibieron a través de la exploración de los distintos bloques del lienzo. La Biblioteca Pública Piloto podrá analizar, seleccionar e implementar las iniciativas que más se ajusten a sus políticas e intereses como institución.

Además, se pudo comprobar que la Metodología de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur facilita el diseño y la innovación en cada una de las áreas que componen una organización, pues fomenta el pensamiento estratégico y ofrece una visión general de todos los aspectos que tienen que ver con la generación de valor. Adicionalmente, permite entender las interrelaciones entre los distintos procesos que hacen parte del modelo, lo cual es un factor clave para entender la dinámica de una organización. Sin embargo, dada la complejidad de las organizaciones, difícilmente se puede elaborar un modelo de negocio completo teniendo en cuenta únicamente la Metodología de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Aunque la elaboración y análisis del lienzo y sus bloques facilitó un profundo entendimiento de lo que sucede al interior de los bancos de imágenes y las opciones que tiene la BPP para entrar a competir a ese mercado, existen aspectos del entorno y de los negocios que desde este modelo no se abordan, por lo que se sugiere complementar la Metodología con herramientas

gerenciales adicionales como el análisis DOFA, el Cuadro de Mando Integral y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, entre otras.

La elaboración de este modelo de negocio se convirtió en un aprendizaje tanto para los autores como para el personal de la BPP que tuvo oportunidad para reflexionar sobre su quehacer y las oportunidades de mejora de sus procesos. Algunas de las sugerencias de los autores se implementaron durante el desarrollo de este proyecto, lo que resulta satisfactorio pues se pudo evidenciar que las ideas aquí contenidas se consideran apropiadas y son aplicables.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Csillag Pimstein, Ilonka. (2000). Conservación de fotografía patrimonial. Chile:

Centro Nacional de Conservación y Restauración. Pp.32.

Banco de la República. (2005). *Historia de Colombia a través de la fotografía 1842*

- 2010. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/historia-de-colombia-a-traves-de-la-fotografia>

Biblioteca digital de Magallanes. (s.f.). *Proyecto final de investigación cultural para optar al postítulo en Gestión y Administración cultural en Artes visuales.*

Obtenido de http://www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/ar-solar_r/pdfAmont/ar-solar_r.pdf

Centro Nacional de Conservación y Restauración - DIBAM.(s.f.). *Manual de conservación fotográfica* . (CSILLAG, Editor). Recuperado el 2012, de

http://issuu.com/agueny/docs/publ_rec_11_csillag?mode=window&pageNumber=30

Codina, L. (Julio - Agosto de 2011). "Entender los bancos de imágenes". *El profesional de la información*.20(4).Pp.417 - 423.

Gastaminza, F. D. (28 al 31 de Octubre de 2002). "Dimensión documental de la fotografía" conferencia magistral leída en el Congreso Internacional sobre

Imágenes e Investigación Social. México, D.F.: Instituto de Investigaciones José Luis Mora.

Getty Images Web site.(2011). Footage Collection. Image Bank Film. Obtenido de www.gettyimages.com/Footage/Frontdoor/ImageBank

Márquez García, J. F. (junio 2010) "Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica". *Revista Universidad MBA EAFIT*. Pp. 30 – 47.

Museo Nacional de Colombia. (2005). *Historia de la fotografía en Colombia 1950-2000*. Obtenido de <http://www.colarte.com/museos/NacionaldeColombia/HistoriaFotograf%C3%ADa.htm>

Ostewalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: edición privada.

Revista Semana. *La historia en imágenes* (30 al 7 de abril - mayo de 2012). No.1565.

Serrano, Eduardo. (1983). *Historia de la fotografía en Colombia*. Bogotá: Museo de Arte Moderno. OP Gráficas.

Shutterstock Web site. (2011). "Gane dinero con sus fotos, vectores, ilustraciones y videos". Obtenido de <http://submit.shutterstock.com/index.mhtml>

“Stock Photography, The Buyer’s Guide”. *Revista AdMedia*. febrero 2008.

“Tras las huellas del relato fotográfico de los primeros pasos de Santa Rosa”. (s.f.).

Obtenido de <http://www.fchst.unlpam.edu.ar/sitio/proyecto.html>

“Modelo de Negocio Innovador” (s.f.). Obtenido de

http://www.fpnt.org.mx/PDF/Construccion_de_un_Modelo_de%20Negocio_Innovador.pdf

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

Fecha de diligenciamiento:

1. Su compañía Adquiere Fotos a través de servicios web *Microstock* (Bancos de imágenes web)?
SI _____ NO _____
- 1.b. Si contesto SI, indique cuáles
2. Actualmente y en promedio cuánto paga por los derechos de uso de una foto exclusiva para sus campañas y diseños?
 - a. Entre \$50,000 y \$100,000
 - b. Entre 101,000 y \$200,000
 - c. Entre \$201,000 y \$300.000
más de
 - d. \$301,000
3. Actualmente y en promedio cuánto paga por una foto Royalty Free o de uso libre para sus campañas y diseños?
 - a. Menos de \$10,000
 - b. Entre \$11,000 y \$20,000
 - c. Entre \$21,000 y \$50.000
 - d. Entre \$51,000 y \$100,000
 - e. Más de \$100,000
4. Conoce usted el Banco de Imágenes de la Biblioteca Pública Piloto en Medellín?
SI _____ NO _____
5. Alguna vez ha obtenido derechos para el uso de una foto del banco de imágenes de la Biblioteca Pública Piloto?
SI _____ NO _____