

TRABAJO DE CREACIÓN DE EMPRESA: KINEMATIKA ANIMATION STUDIO

ARMANDO JOSÉ ZÁRATE MOJICA

**Proyecto de grado para
optar al título de
Administrador de Empresas**

**Tutor
ALEXANDER PEREZ**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2012**

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Firma Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Ciudad y Fecha

DEDICATORIA

- A Dios padre nuestro, creador del universo. Gracias por estar ahí siempre. Sin ti,
nada sería posible.
- A Paulina, madre ejemplar. Gracias por iluminar mi camino desde la eternidad.
- A Luisa Fernanda, hermana prudente y amiga excepcional. Gracias por todo tu
apoyo, afecto y cariño en estos 33 años.
- A Armando Augusto, padre complaciente. Gracias por la palabra acertada y el
concejo especial en el momento oportuno.
- A Cesar Augusto, hermano querido. Gracias por los buenos deseos.
- A Laura, esposa amada y valiente. Gracias por caminar el sendero a mi lado, aún
queda mucho por andar.
- A Juan Felipe, hijo bueno y obediente. Gracias por recordarme con tu presencia el
por qué la vida es bella.
- A la familia. Gracias por ser el mástil fuerte para sostener la inmensa vela que
permite navegar hacia los sueños en el mar de la vida.
- A los buenos amigos. Gracias por existir, son el bálsamo que alivia y refresca los
tragos amargos y la perfecta compañía para celebrar los triunfos.
- A la Academia, fuente de infinito conocimiento para beneficio de la humanidad.
Gracias por acogerme en sus aulas y enseñarme a servir a los demás.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado ha sido posible gracias a la colaboración de:

Universidad EAN

Matachilandia™ Media Studio

Alexander Pérez

Docente
Universidad EAN

Dr. Omar Alonso Patiño

Decano Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Universidad EAN

Dr. Francisco Matiz

Director Programa Emprendedor
Universidad EAN

Agradecimiento especial a **Paula Andrea Corredor** y **Oscar Leonardo Suarez** por su colaboración especial en el EAN ENTREPRENEURSHIP AWARD 2009, pero ante todo, por su amistad y compañerismo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO DE CREACIÓN DE EMPRESA	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS	12
1. MERCADO	13
1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	13
1.1.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	13
1.1.2 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO	14
1.1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR AUDIOVISUAL EN COLOMBIA	17
1.1.4 ANÁLISIS DE MERCADO	27
1.1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	34
1.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO	41
1.2.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	41
1.2.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	44
1.2.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO	45
1.2.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	47
1.2.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	49
1.2.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO	50
1.2.7 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	51
1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS	52
1.3.1 PROYECCIÓN DE VENTAS	52
1.3.2 POLÍTICA DE CARTERA	54
2. OPERACIÓN	55
2.1 OPERACIÓN	55
2.1.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	55
2.1.2 ESTADO DE DESARROLLO	56
2.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	57
2.1.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	60
2.1.5 PLAN DE PRODUCCIÓN	64
2.2 PLAN DE COMPRAS	65
2.2.1 CONSUMOS Y COSTOS POR UNIDAD DE PRODUCTO O SERVICIO	65

2.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN	66
2.3.1 COMPORTAMIENTO ESPERADO PARA EL COSTO DE MATERIAS PRIMAS	66
2.3.2 COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	66
2.3.3. COSTOS ASOCIADOS AL ÁREA DE PRODUCCIÓN	67
2.4 INFRAESTRUCTURA	68
2.4.1 MAQUINARIA Y EQUIPO	68
2.4.2 MUEBLES Y ENSERES	69
2.4.3 REMODELACIONES Y CONSTRUCCIONES	69
2.4.4 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	70
3. ORGANIZACIÓN	71
3.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	71
3.1.1 ANÁLISIS DOFA	71
3.1.2 IMPACTO ESPERADO Y ESTRATEGIA	74
3.1.3 ORGANISMOS DE APOYO	79
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82
3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82
3.2.2 RELACIÓN DE CARGOS Y NÚMERO DE EMPLEADOS	83
3.3 ASPECTOS LEGALES	84
3.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	84
3.3.2 CLASIFICACIÓN CIUU	85
3.3.3 ENTIDADES REGULADORAS	85
3.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS	87
3.4.2 GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN	87
4. FINANZAS	88
4.1 INGRESOS	88
4.1.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN	88
4.1.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL REQUERIDO	90
4.1.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS	91
4.1.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (P&G) PROYECTADO A 5 AÑOS	92
4.1.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA EL AÑO 1	93
4.2 EGRESOS	95
4.3 CAPITAL DE TRABAJO	95

4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	96
5. RESUMEN EJECUTIVO	97
5.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO: CORE BUSINESS	97
5.1.1 OBJETIVO GENERAL	97
5.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	97
5.1.3 JUSTIFICACIÓN	98
5.2 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS	98
5.3 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR	98
5.3.1 VENTAJAS COMERCIALES	98
5.3.2 VENTAJAS TÉCNICAS	99
5.3.4 VENTAJAS FINANCIERAS	99
5.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	100
5.5 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	101
5.6 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	102
5.6.1 VIABILIDAD COMERCIAL	102
5.6.2 VIABILIDAD TÉCNICA	102
5.6.3 VIABILIDAD LEGAL	102
5.6.4 VIABILIDAD OPERATIVA	103
5.7 EQUIPO DE TRABAJO	103
6. CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXO I: ENTREVISTA REALIZADA PARA EL SONDEO DE MERCADEO A LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.	110
ANEXO II: LISTA DE CORREOS ENVIADOS CON LA ENTREVISTA A LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.	111
ANEXO III: ENTREVISTAS REALIZADAS	114

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
GRÁFICA 1. SUSCRIPCIONES Y USUARIOS DE INTERNET EN COLOMBIA 2005 – 2010	15
GRÁFICA 2. SUSCRIPCIONES DE CONEXIÓN FIJA A INTERNET EN COLOMBIA 2005 – 2010	16
GRÁFICA 3. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUDIOVISUAL	19
GRÁFICA 4. EMPRESAS DEL SECTOR AUDIOVISUAL POR CIUDAD Y DEPARTAMENTO	20
GRÁFICA 5. PROMEDIO DE CAPACIDAD INSTALADA VS PROMEDIO DE HORAS PRODUCIDAS	21
GRÁFICA 6. PORCENTAJE DE APROVECHAMIENTO DE CAPACIDAD INSTALADA	21
GRÁFICA 7. AÑOS DE EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUDIOVISUAL	22
GRÁFICA 8. ESTRUCTURA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUDIOVISUAL	23
GRÁFICA 9. APALANCAMIENTO POR DEUDA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUDIOVISUAL	23
GRÁFICA 10. VENTAS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUDIOVISUAL	24
GRÁFICA 11. PROPORCIÓN DE UTILIDAD NETA CON RESPECTO A LAS VENTAS	25
GRÁFICA 12. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR AUDIOVISUAL 2005-2009	26
GRÁFICA 15. PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS AÑOS 1 A 5	54
GRÁFICA 16. PROCESO DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL EN KINEMATIKA ANIMATION STUDIO	59
GRÁFICA 17. ANÁLISIS DOFA	73
GRÁFICA 18. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82

LISTA DE TABLAS

Pág.

TABLA 1. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR AUDIOVISUAL	26
TABLA 2. PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN PARA EL AÑO 1.....	49
TABLA 3. PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	51
TABLA 4. PROYECCIÓN DE VENTAS – AÑO 1	53
TABLA 5. FICHA TÉCNICA	55
TABLA 6. CAPACIDAD INSTALADA MANO DE OBRA	60
TABLA 7. ACTIVOS FIJOS REQUERIDOS	61
TABLA 8. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	62
TABLA 9. OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	63
TABLA 10. VENTAS ANUALES POR PRODUCTO.....	64
TABLA 11. CANTIDADES A PRODUCIR – AÑO 1	64
TABLA 12. CONSUMO DE MATERIA PRIMA	65
TABLA 13. CONSUMO DE MATERIA PRIMA PARA UNA HORA DE EDICIÓN EN ESTUDIO	66
TABLA 14. COSTO DE UNIDADES A PRODUCIR	66
TABLA 15. COSTOS ASOCIADOS AL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	67
TABLA 16. DESCRIPCIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDOS	68
TABLA 17. DESCRIPCIÓN DE MUEBLES Y ENSERES REQUERIDOS	69
TABLA 18. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	70
TABLA 19. RELACIÓN DE CARGOS Y NÚMERO DE EMPLEADOS.....	83
TABLA 20. CLASIFICACIÓN CIUU	85
TABLA 21. GASTOS DE PERSONAL	87
TABLA 22. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	87
TABLA 23. ESPECIFICACIONES DE CRÉDITO	88
TABLA 24. TABLA DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO	89
TABLA 25. ESTRUCTURA DE CAPITAL REQUERIDO	90
TABLA 26. BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS.....	91
TABLA 27. P&G PROYECTADO A 5 AÑOS	92
TABLA 28. FLUJO DE CAJA PARA EL AÑO 1	93
TABLA 29. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	95
TABLA 30. CAPITAL DE TRABAJO	95
TABLA 31. INVERSIÓN REQUERIDA	100
TABLA 32. INVERSIÓN REQUERIDA EN ACTIVOS FIJOS	100
TABLA 33. PROYECCIÓN DE VENTAS – AÑO 1	101
TABLA 34. INDICADORES FINANCIEROS PARA EL AÑO 1	102

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO DE CREACIÓN DE EMPRESA

- Generar el plan de negocio para la puesta en marcha del estudio de Producción y Post-Producción Audiovisual e Interactiva **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO**.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar y analizar el nicho de mercado que pueda ser solucionado con este proyecto de empresa.
- Identificar las cantidades demandadas a partir de la realización de un análisis de mercado.
- Establecer la oferta para satisfacer la demanda mencionada a partir del análisis del proceso de producción y la determinación de la capacidad instalada.
- Determinar el esquema organizacional y bienes de capital requeridos para la producción.
- Establecer el esquema de costos fijos y variables con el fin de establecer el precio de venta y utilidad más convenientes.
- Determinar la factibilidad económica, financiera, legal, organizacional y de mercadeo del proyecto a partir del formato para planes de negocio del FONDO EMPRENDER¹ y el simulador para planes de negocio del SENA.²

¹ Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por alumnos del SENA, que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, alumnos o egresados de cursos del SENA en el programa jóvenes rurales y línea de formación de líderes del desarrollo, estudiantes que se encuentren cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de

METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

A partir de antecedentes, datos históricos, fuentes directas y secundarias:

- Determinar el estado del arte del sector de producción de medios audiovisuales, gráficos e interactivos a nivel local, regional y global.
- Elaborar un análisis detallado de la situación de las PYME en Colombia, su contexto local y global en la actualidad.
- Determinar el entorno bajo el cual **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO** comenzará sus operaciones.

Una vez obtenida la información, aplicando los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera de administración de empresas y utilizando el formato para planes de negocio del FONDO EMPRENDER, desarrollar el estudio económico, financiero, legal, organizacional y de mercadeo que dará la ruta de acción para la puesta en marcha de **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO**.

educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994. (FONDO EMPRENDER)

² (SENA - Servicio Nacional de Aprendizaje) Se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. (SENA - Servicio Nacional de Aprendizaje)

1. MERCADO

1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1.1.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

KINEMATIKA ANIMATION STUDIO es un estudio de Post-Producción Audiovisual ubicado en la ciudad de Bogotá, especializado en la realización de spots en video³ para televisión y medios interactivos.

1.1.1.1 Objetivo General

Al inicio de sus operaciones, **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO** prestará servicios de Post-Producción de video, animación y efectos especiales, a precio competitivo y favorable, al mercado objetivo comprendido por las agencias de Publicidad y Medios ubicadas en la ciudad de Bogotá que:

- Ofrezcan a sus clientes el servicio de producción de video y subcontraten totalmente la fase de Post-Producción (outsourcing).
- Ofrezcan a sus clientes el servicio de producción de video y realicen la fase de Post-Producción al interior de la agencia (inhouse), pero que eventualmente requieran aumentar su capacidad instalada subcontratando parcial o totalmente la fase de Post-Producción.⁴

1.1.1.2 Objetivos Específicos

- Prestar el servicio de Post-Producción de video, animación y efectos especiales al mercado objetivo de Agencias de Publicidad ubicadas en la ciudad de Bogotá.
- Ofrecer a las Agencias de Publicidad, soluciones modernas, efectivas y de alto impacto en Post-Producción Audiovisual, a costo competitivo y favorable, que les permita ampliar y mejorar su portafolio de servicios publicitarios e incrementar sus ventas.

³ Videos comerciales de tiempo corto, por lo general de 30 a 60 segundos de duración.

⁴ El mercado Objetivo se explica en detalle en la sección: 1.1.4.3 Mercado Objetivo

- En el transcurso de los dos primeros años de operación, Extender operaciones a las ciudades de Palma de Mallorca (España), Orlando (Florida – EE.UU) en las cuales hay actualmente contactos e influencia, por medio de la prestación de los citados servicios de forma remota y virtual.

1.1.2 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

De los años 2000 a 2010, el crecimiento en el uso y desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) a nivel mundial, ha sido exponencial. *“Las metas en materia de difusión y apropiación de las TIC por parte de las empresas, los Estados y los ciudadanos, reconocen que estas tecnologías se constituyen como herramientas que permiten disminuir las desigualdades sociales, dinamizar el crecimiento y el desarrollo económico, y en general mejorar la vida de las personas.”*⁵ En Colombia, el nivel de apropiación de las TIC por parte de las empresas ha ido en aumento considerable desde 2005 a la fecha.

Acorde a estudios realizados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en Inglés)⁶, las suscripciones de conexión fija a internet aumentaron de 1,6 por cada 100 habitantes en el año 2005, a 5,78 por cada 100 habitantes en el año 2010 (Gráfica 1). De igual forma, la cantidad de suscripciones de conexión fija a Internet en Colombia en 2005 fue de 687,000 suscripciones y creció hasta llegar en 2010 a 2´675,500 suscripciones (Gráfica 2).

En ese orden de ideas, la demanda de TIC y de los productos y servicios asociados a las mismas, como lo son los audiovisuales, por parte de las empresas en Colombia, ha crecido al mismo tenor y ya no es exclusiva de grandes empresas u organizaciones. *“El uso de la TIC tiende a permear todas las esferas de la sociedad y el impacto benéfico de las mismas excede el ámbito de los negocios, al configurarse también como mecanismo de inclusión social y de lucha contra la pobreza, situación que ha sido reconocida por la ONU al incluir el acceso a los beneficios de las TIC como uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.”*⁷

Acorde al indicador ISI (Indicador de la Sociedad de la Información)⁸ publicado en Abril de 2010, Colombia es el país de la región con la menor integración de las TIC en la sociedad civil. Sin embargo, el país creció en el ISI el 0,4% convirtiéndose en el país con mayor crecimiento en la penetración de Internet en la región, pasando a ocupar el tercer lugar después de Argentina y Uruguay.

⁵ (Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), 2010), p.7.

⁶ La ITU (ó UIT, Unión Internacional de Telecomunicaciones) es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación – TIC. (Unión Internacional de Telecomunicaciones)

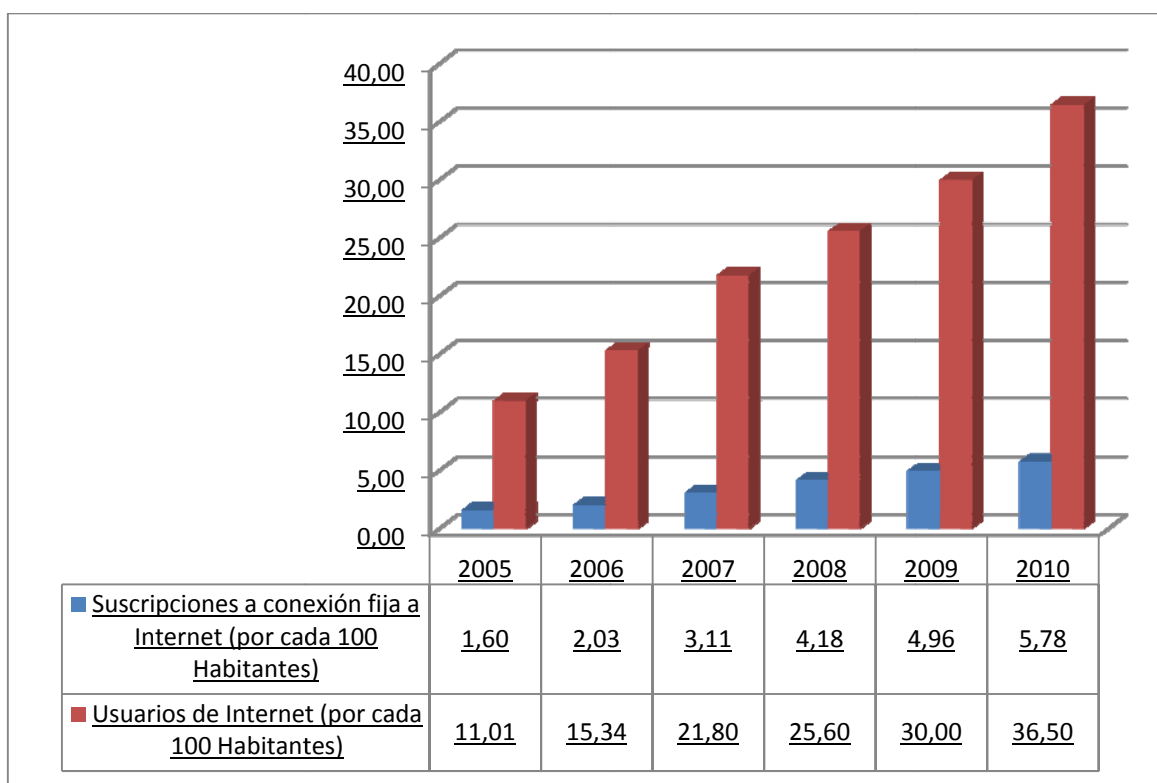
⁷ (Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), 2010), p.7

⁸ (EVERIS, CELA (Centro para la empresa Latinoamericana), IESE Business School - U. de Navarra, 2010), p.18

Los argumentos anteriores permiten plantear las siguientes justificaciones para el desarrollo del presente plan de negocio:

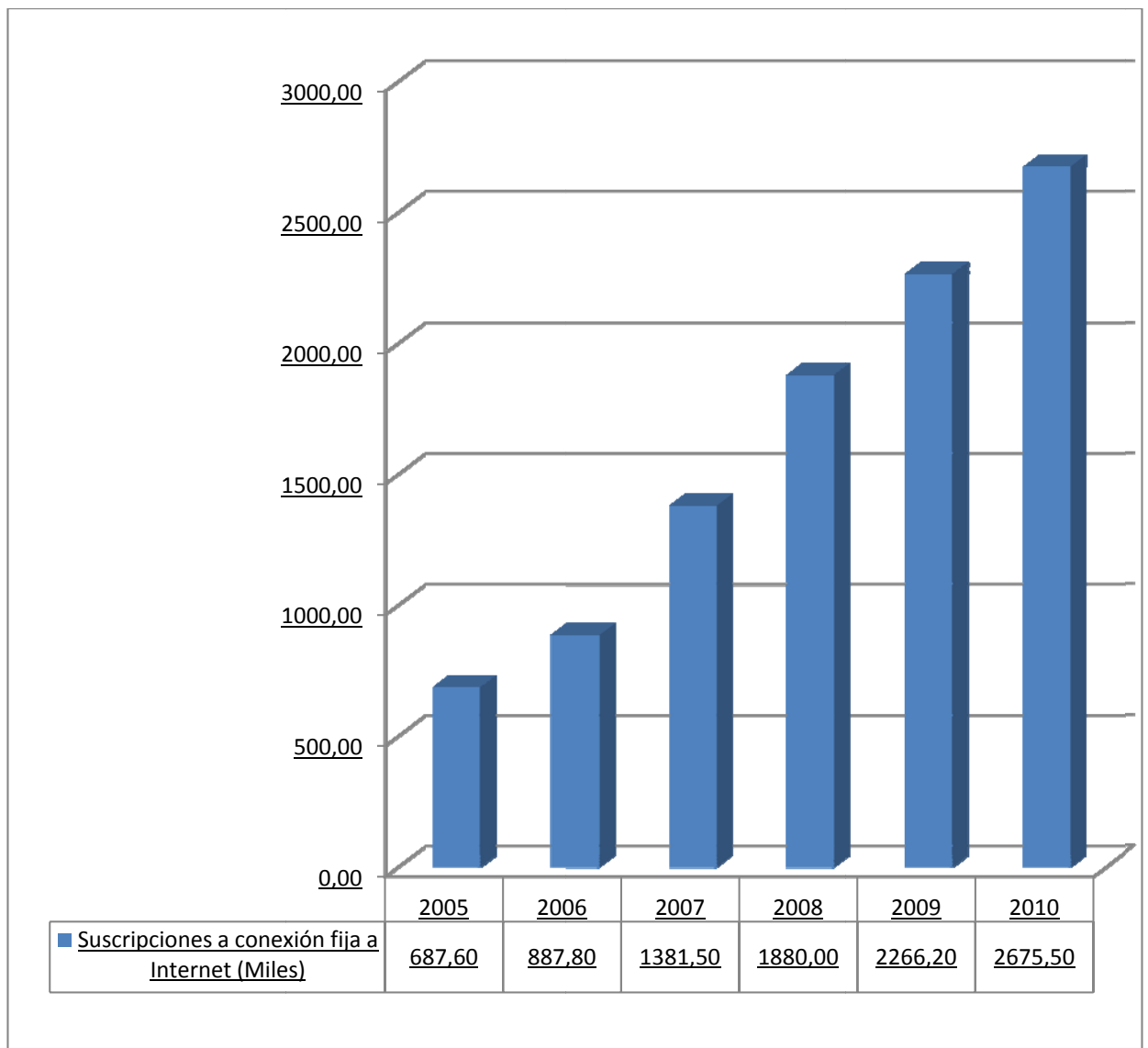
- 1) El contexto actual de las TIC en el país, brinda oportunidades de mercado atractivas para el desarrollo y apropiación de éstas y de productos y servicios conexos a las mismas, entre estos, los audiovisuales.
- 2) La demanda de productos y servicios de base tecnológica por parte de las empresas en Colombia, exige que la oferta de éstos cuente con las mejores relaciones posibles de costo-beneficio y calidad-precio, con el fin que las empresas en Colombia puedan contar con herramientas tecnológicas que les permita incrementar su competitividad a nivel local y proyectarse al mercado global.

Gráfica 1. Suscripciones y usuarios de Internet en Colombia 2005 – 2010



Fuente: Gráfica de realización propia basada en la información suministrada por La ITU (ó UIT , Unión Internacional de Telecomunicaciones) con su aplicativo de reportes dinámicos disponible en su sitio web: <http://www.itu.int/> Fecha de Consulta: 14 de Julio de 2011

Gráfica 2. Suscripciones de conexión fija a Internet en Colombia 2005 – 2010



Fuente: Gráfica de realización propia basada en la información suministrada por La ITU (ó UIT , Unión Internacional de Telecomunicaciones) con su aplicativo de reportes dinámicos disponible en su sitio web: <http://www.itu.int/> Fecha de Consulta: 14 de Julio de 2011

1.1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR AUDIOVISUAL EN COLOMBIA

1.1.3.1 Desarrollo tecnológico e industrial del sector

En el contexto global, el sector de la producción audiovisual ha tenido un rol esencial a nivel industrial, sociocultural y de entretenimiento. Acorde al estudio realizado por NIELSEN⁹ para el segundo cuarto del año 2010, una persona promedio vio 143 horas de televisión por mes.

Desde el año 2000 a la actualidad (2011), Colombia ha comenzado a ser reconocida a nivel mundial en la industria audiovisual, al contar con talento creativo y de producción óptimo para competir en el mercado Internacional.

De igual forma, la industria audiovisual en Colombia ha contado con un desarrollo importante que ha permitido la I+D¹⁰ de nuevas tecnologías, apertura de nuevos mercados y dinámicas de negociación, lo que ha llevado a sus diferentes actores a buscar alternativas para producir contenidos más atractivos, rentables y competitivos, para responder a una demanda cada día más exigente y compleja.

Acorde al DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES PARA LOS AGENTES DEL MERCADO AUDIOVISUAL COLOMBIANO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL¹¹ contratado por la Comisión Nacional de Televisión en Colombia (CNTV¹²), *“Tanto a nivel público como privado, hay un gran interés por convertir a Colombia en un centro de producción de primer nivel, al estilo Hollywood, para la realización de producciones audiovisuales internacionales.”*

Prueba a lo anterior, el canal FOX en la actualidad cuenta con el 50% de la productora TELECOLOMBIA y grupos Internacionales como SONY y TELEMUNDO han adquirido estudios y productoras en el país.

Este interés tuvo inicio en 1994 a partir del éxito internacional que tuvieron producciones como “Café con aroma de mujer” y posteriormente “Yo soy Betty la fea” en Rusia, Alemania, China y Estados Unidos, potencializando aspectos diferenciadores como el manejo del acento neutro, la calidad actoral y el aprovechamiento de locaciones naturales.

⁹ (NIELSEN, 2010)

¹⁰I+D Abreviatura para Investigación y Desarrollo

¹¹ (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010), p. 15.

¹² La Comisión Nacional de Televisión (CNTV) es un organismo de derecho público con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, sujeto a un régimen legal propio, para desarrollar y ejecutar los planes y programas del estado en el servicio público de televisión, así como también dirigir la política que en materia de televisión determine la ley, sin menoscabo de las libertades consagradas en la Constitución Nacional (Art 76 y 77). (CNTV - Comisión Nacional de Televisión)

Durante el año 2010 se realizaron dos importantes ruedas de negocios para el sector audiovisual, ambas organizadas por entes gubernamentales reafirmando su interés en el desarrollo del sector y en cumplimiento a la LEY 814 del 2 de Julio de 2003 ¹³.

La primera fue realizada en Enero por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones¹⁴ a la cual asistieron representantes de productoras de cine y televisión de Canadá, Estados Unidos, Europa y Asia, quienes conocieron la oferta colombiana a través de contactos de negocios con los empresarios del sector, visitas a algunas de las principales productoras y conversatorios con funcionarios del Gobierno. *“...Entre las principales ventajas que resalta el Ministerio del sector audiovisual como potencial polo de desarrollo económico para el país, está la de ser una industria multiplicadora de empleo que permite el desarrollo de productos de valor agregado y transferencia de tecnología, favorece la inclusión social y la realización de proyectos culturales, ambientalmente sostenible pues se basa en la generación de servicios.”* ¹⁵

La segunda, denominada BOGOTA AUDIOVISUAL MARKET¹⁶, fue realizada en Julio de 2010 y organizada por el Ministerio de Cultura, La Cámara de Comercio de Bogotá, Proimágenes en Movimiento y el Consejo Nacional para las Artes y la Cultura en Cinematografía CNACC con el objetivo de difundir la oferta nacional de cine y los servicios audiovisuales nacionales de producción, posproducción, producción de sonido, alquiler de equipos y animación digital.

En el aspecto tecnológico, Colombia entra a la era de la Televisión Digital Terrestre (TDT) adoptando el estándar Europeo DVB-T, el cual será implementado en el transcurso de los próximos 10 años.

Así mismo, se encuentra en proceso la adjudicación del Tercer canal privado de televisión, el cual ampliará la demanda de contenidos y participación de creativos y productores.

¹³ LEY 814 del 2 de Julio de 2003 Por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia

¹⁴ (MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES)

<http://www.mintic.gov.co/>

¹⁵ (Revista LATINPYME, 2010)

¹⁶ (Cámara de Comercio de Bogotá - CCB)

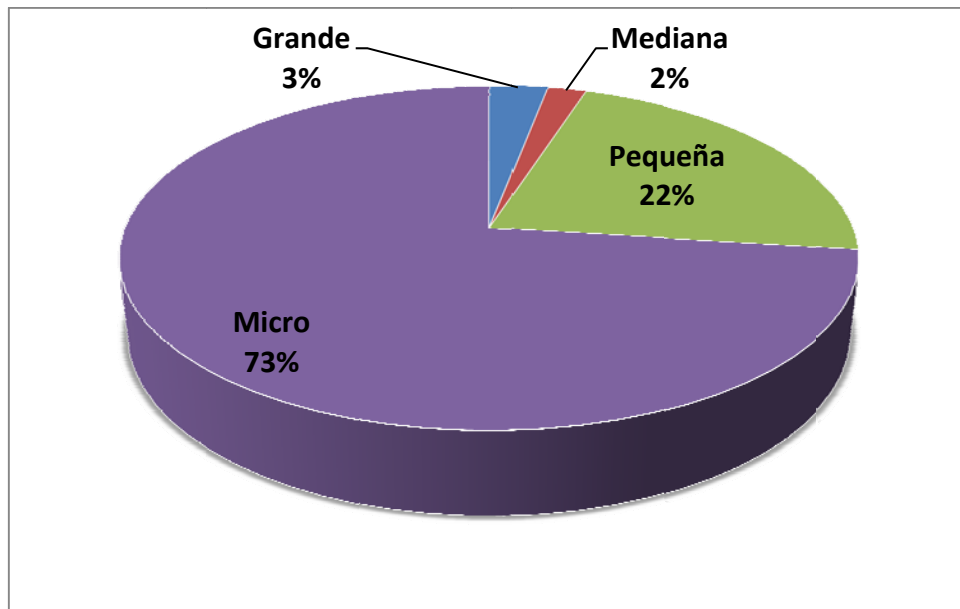
1.1.3.2 Comportamiento, evolución y tendencias del sector audiovisual

Acorde al DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES PARA LOS AGENTES DEL MERCADO AUDIOVISUAL COLOMBIANO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL¹⁷, se presentarán una serie de indicadores de la industria que permitirán contextualizar el desarrollo y puesta en marcha del plan de negocio para **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO**.

- **Tamaño de las empresas del sector audiovisual:**

En el estudio¹⁸ se registran 215 empresas productoras de las cuales el 73% son micro-empresas, 22% son pequeñas, 2% son medianas y 3% son grandes empresas, acorde a la categorización que rige el artículo 2 de la Ley 905 de 2004¹⁹.

Gráfica 3. Tamaño de las empresas del sector audiovisual



Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

¹⁷ (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

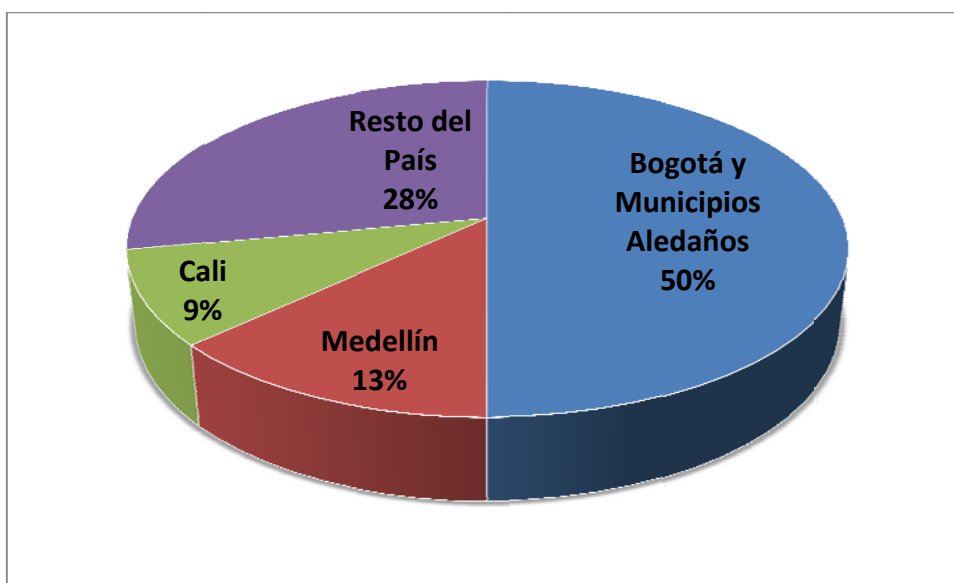
¹⁸ Ibidem

¹⁹ Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

- **Empresas del sector audiovisual por ciudad y departamento:**

El mayor número de empresas del sector audiovisual se encuentra concentrado en las ciudades y municipios aledaños de Bogotá, con el 50% de las empresas, Medellín con el 13% y Cali con el 9%. El 28% restante se encuentra distribuido en el resto de departamentos del país. La conveniencia de esta concentración en las ciudades principales del país facilita el entorno para la consecución de proyectos nacionales e internacionales.

Gráfica 4. Empresas del sector audiovisual por ciudad y departamento



Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

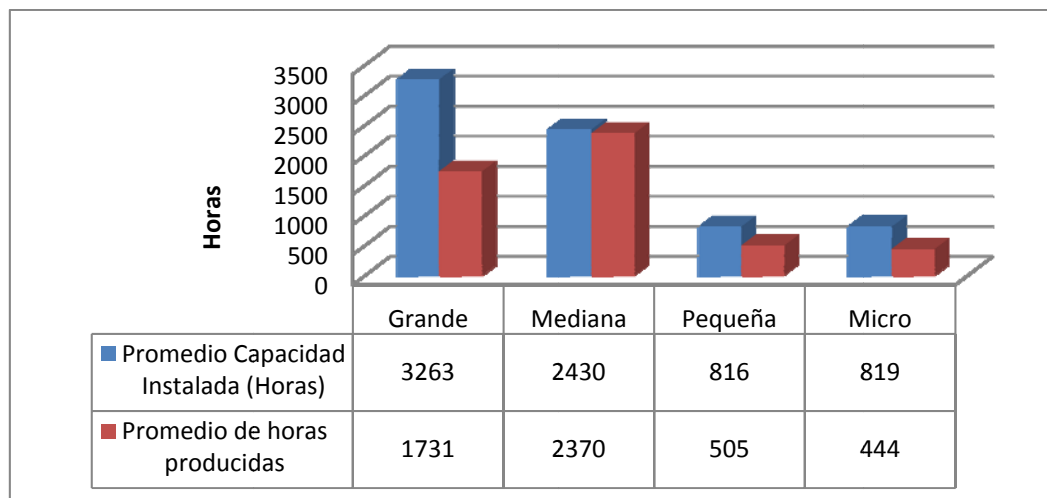
- **Capacidad Instalada: Horas de capacidad de producción vs. Horas producidas**

En el estudio se encuentra que las micro y pequeñas empresas presentan un alto porcentaje de tiempo ocioso en el año, debido a la dependencia de la demanda que implica la producción. Las micro solo aprovechan el 54% de su capacidad Instalada y las pequeñas el 62%. (Gráficas 5 y 6)

Esta capacidad instalada subutilizada se presenta principalmente porque la micro y pequeña empresa no cuenta con departamentos y/o expertos en el área comercial destinados a promover la venta de sus productos y servicios.

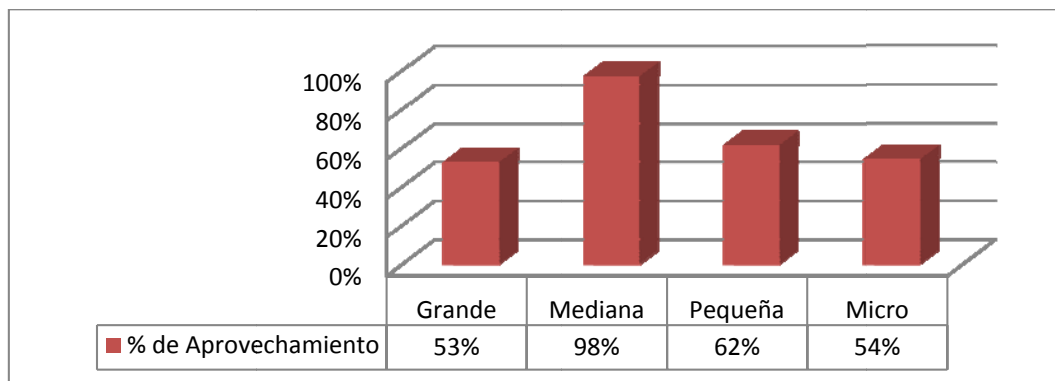
Esto no sucede con las grandes empresas debido que éstas tienen una parrilla de programación definida, lo cual hace constante la demanda, sin embargo, solo aprovechan el 53% de su potencial de producción debido a que se presenta un tiempo muerto entre el final de una producción y el comienzo de otra. En el caso de las medianas, éstas son las más efectivas aprovechando el 98% de su capacidad instalada.

Gráfica 5. Promedio de Capacidad Instalada Vs Promedio de horas producidas



Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

Gráfica 6. Porcentaje de aprovechamiento de capacidad instalada

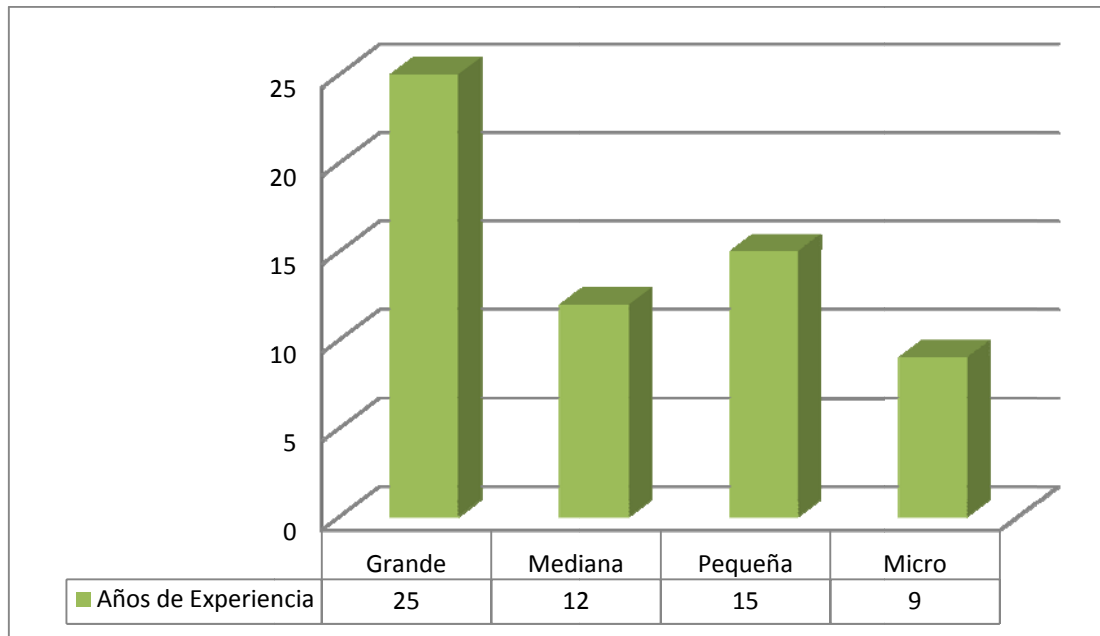


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Gráfica 5.

- **Años de experiencia**

Este indicador del estudio refleja la amplia experiencia de las empresas del sector audiovisual, lo cual se puede considerar como credencial de la trayectoria y el conocimiento en producción audiovisual en el país. Las empresas grandes cuentan con un promedio de 25 años de experiencia, las medianas 12 años, las pequeñas 15 años y las micro 9 años.

Gráfica 7. Años de experiencia de las empresas del sector audiovisual

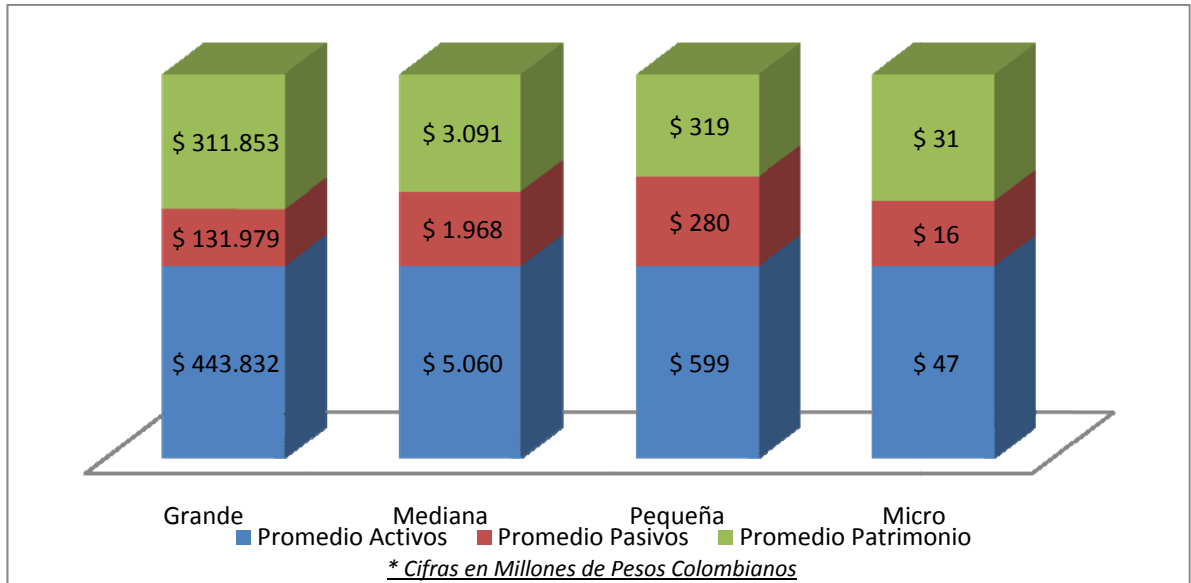


Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional

- **Estructura financiera de las empresas del sector audiovisual**

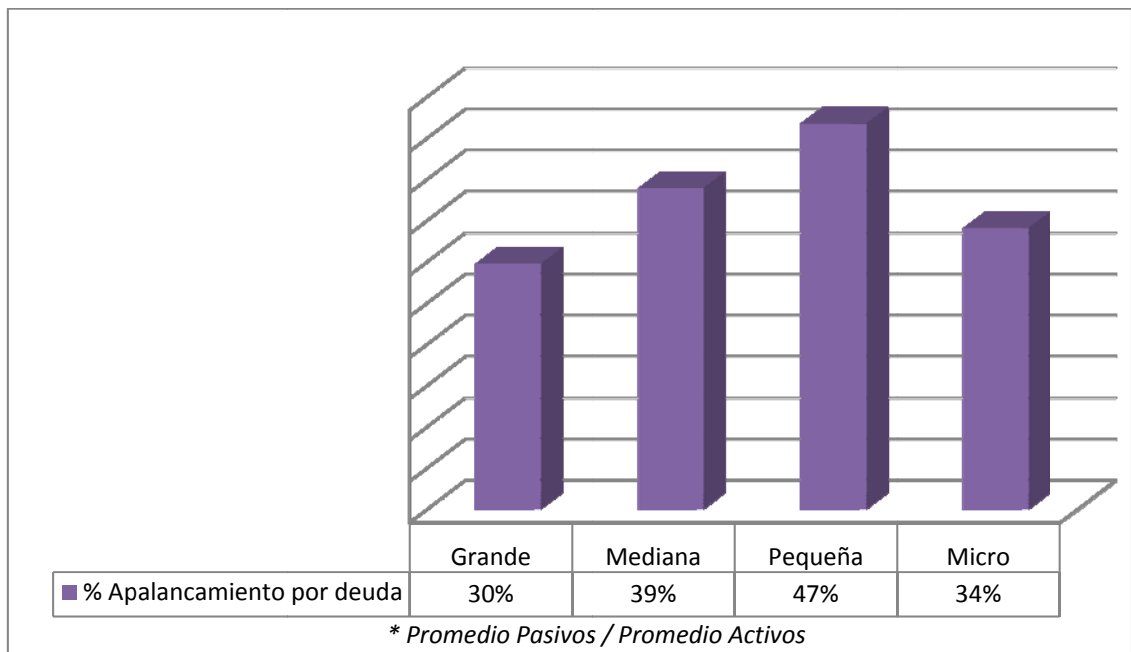
Naturalmente, ésta varía dependiendo del tamaño de la empresa, acorde a la Gráfica 8. La proporción de pasivos, acorde a la Gráfica 9, es mayor en las pequeñas empresas, lo cual indica que se apalancan financieramente más con recursos de sus acreedores (47%), siguiendo las medianas con un 39%, las micro con un 34% y las grandes con un 30%. Aunque estas cifras indiquen mayor solidez en las empresas grande y micro, para éstas últimas es más difícil el obtener financiación del sector financiero debido que el valor de su patrimonio en la mayoría de los casos no es aval suficiente para obtener un crédito, así que en ciertos casos, las micro empresas deben completar este aval con posesiones personales como inmuebles y vehículos.

Gráfica 8. Estructura Financiera de las empresas del sector audiovisual



Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

Gráfica 9. Apalancamiento por deuda de las empresas del sector audiovisual

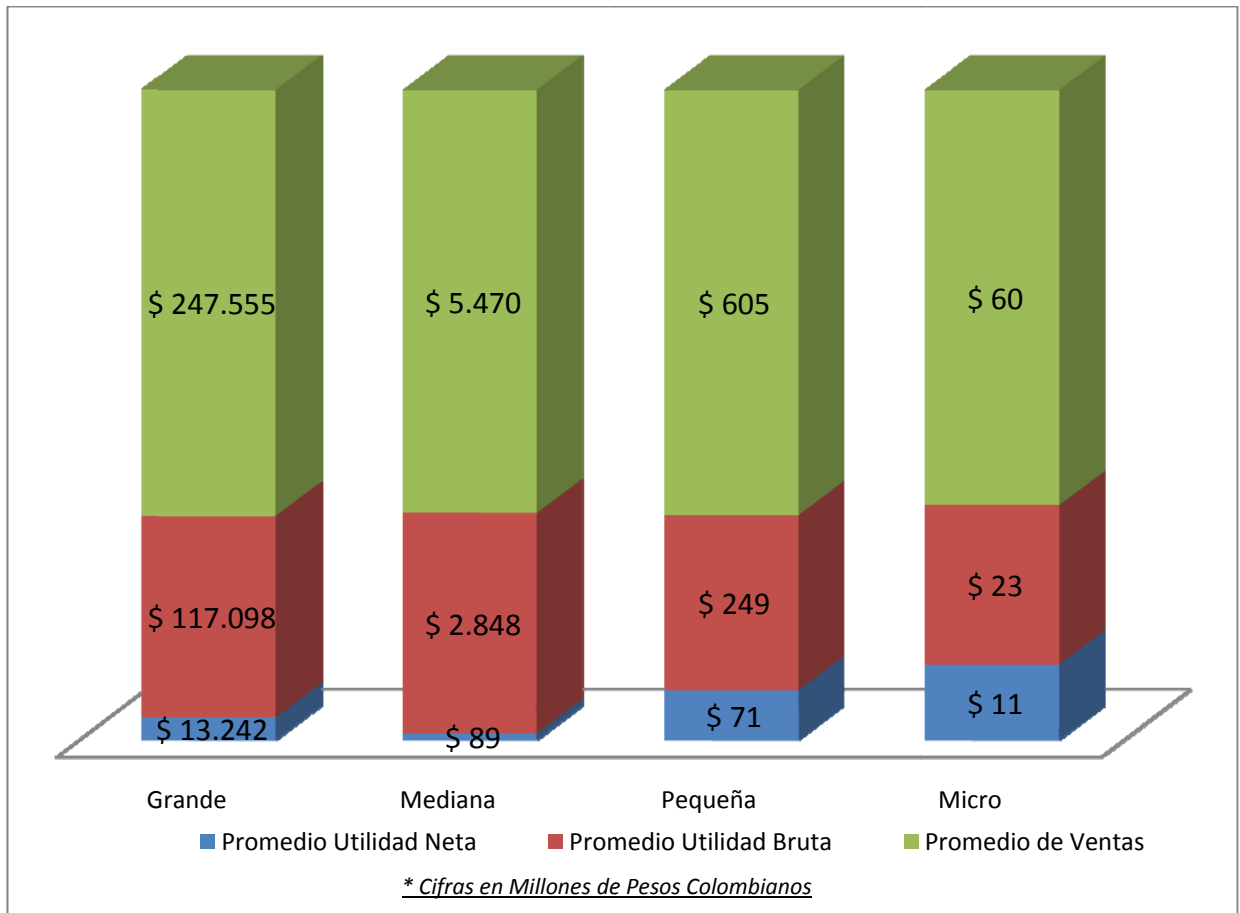


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Gráfica 8.

- **Ventas y utilidades de las empresas del sector audiovisual**

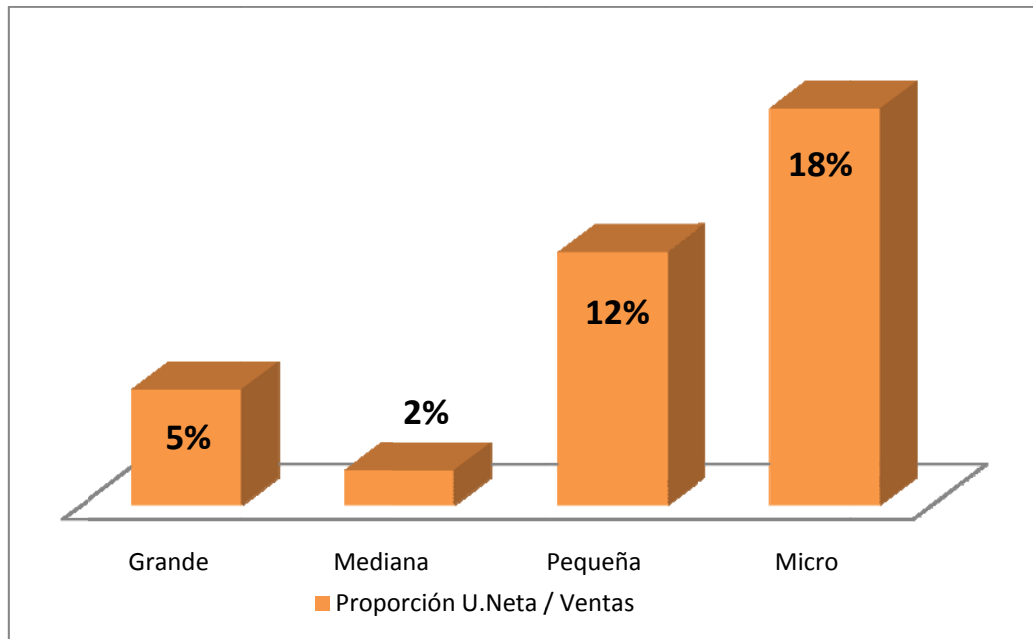
Acorde al gráfico, la proporción en ventas es similar en todos los tamaños de empresa, sin embargo el promedio de utilidad neta es proporcionalmente mayor en las empresas micro con un 18%, seguidas de la pequeña con un 12%, la grande con 5% y la mediana con 2%, por lo que se podría afirmar que a menor tamaño de empresa, más eficiente el uso de sus recursos.

Gráfica 10. Ventas y Utilidades de las empresas del sector audiovisual



Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

Gráfica 11. Proporción de utilidad neta con respecto a las ventas



Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

- **Comportamiento general del sector audiovisual**

Acorde a la Tabla 1 y a la Gráfica 12, se puede determinar el siguiente comportamiento para los diferentes periodos citados:

- **2005-2006:** Aumento en todos los rubros excepto en los pasivos, lo que permitió al sector financiarse con recursos propios.
- **2006-2007:** Incremento en ventas mas no en pasivos ni activos, lo que permite concluir que con éste primero las empresas pagaron parte de las obligaciones con sus acreedores.
- **2007-2008:** A pesar de esta bonanza en las ventas, también los pasivos crecieron y las utilidades netas decrecieron en un 13,6%, posiblemente las empresas requirieron un mayor capital de trabajo para la realización de proyectos.

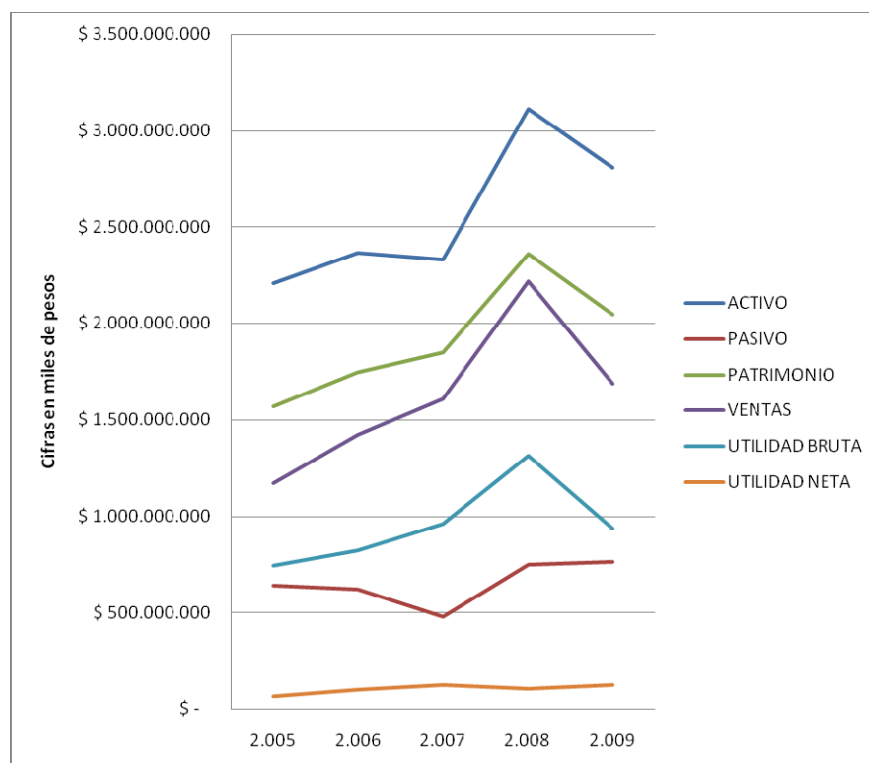
- **2008-2009:** Como consecuencia de la crisis económica mundial, las empresas del sector disminuyeron sus ventas lo que trajo como consecuencia una reducción de activos y patrimonio. Sin embargo su utilidad neta aumentó.

Tabla 1. Comportamiento del Sector Audiovisual

	2005 - 2006	2006 - 2007	2007 - 2008	2008 - 2009
Activo	7,1%	-1,5%	33,4%	-9,7%
Pasivo	-2,7%	-23,0%	56,8%	1,7%
Patrimonio	11,1%	6,1%	27,4%	-13,4%
Ventas	21,4%	13,0%	38,0%	-23,9%
Utilidad bruta	10,7%	16,9%	36,6%	-28,9%
Utilidad neta	51,0%	18,3%	-13,6%	17,9%

Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

Gráfica 12. Comportamiento del sector audiovisual 2005-2009



Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

1.1.4 ANÁLISIS DE MERCADO

Se realizó un sondeo de mercado a 18 Agencias de Publicidad ubicadas en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de cubrir las siguientes necesidades de información:

- **¿Qué porcentaje de Agencias de Publicidad en la ciudad de Bogotá ofrecen a sus clientes el servicio de producción de video?**
 - **Justificación:** Determinar si el mercado potencial y objetivo son convenientes para la puesta en marcha del plan de negocio.
- **¿La producción y sus etapas es realizada al interior de las Agencias de Publicidad (inhouse) o es contratada a una empresa externa (outsourcing)?**
 - **Justificación:** Verificar si existe una intención de compra favorable y cuantificar el grado de interés por parte de las Agencias de Publicidad en Bogotá, de subcontratar el servicio de Post-Producción.
- **¿Consideran las Agencias de Publicidad en Bogotá, que el precio base de \$70,000 por hora de Post-Producción es competitivo y les permitirá obtener una utilidad favorable a sus agencias?**
 - **Justificación:** Determinar el mejor precio de venta que beneficie mutuamente a KINEMATIKA ANIMATION STUDIO como a sus clientes.
- **Obtener otra información de carácter cualitativo que se pueda tener en cuenta para la operación de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO.**
 - **Justificación:** Obtener las sugerencias, apreciaciones y percepciones de las Agencias de Publicidad en Bogotá.

El sondeo se desarrolla utilizando los siguientes métodos de recolección de información:

- Contacto Telefónico Directo
- Entrevista auto aplicada enviada por correo electrónico²⁰

²⁰ ANEXO I

Se utilizaron los métodos mencionados por su rapidez en el diligenciamiento, motivando a los entrevistados a contestar la entrevista, debido a que no les toma mucho tiempo y no se interrumpen sus labores cotidianas de manera significativa.

En cuanto al procedimiento, éste se realizó de forma probabilística aleatoria simple: Las agencias son consultadas aleatoriamente a medida que se van seleccionando de la fuente de información. Si una agencia no era posible contactarla telefónicamente, se enviaba la entrevista por correo electrónico. Se enviaron 95 correos electrónicos, de los cuales fueron respondidos 7.²¹

A continuación se especifica la información del marco de muestreo:

- Fuente de Información: Agencias de Publicidad en Bogotá, anunciadas en el directorio del sector publicitario ABC Publicitario²²
- Tamaño de la muestra (n): 18
 - Nivel de Confianza: 90% (Z=1.64)
 - Error Permitido (E): 5%
 - Nivel de Heterogeneidad (p = q): 50%
 - Universo (N): 20
 - Población: Finita (Menor a 10,000)

Cálculo del tamaño de la muestra:

- **$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N * E) + (Z^2 * p * q)}$**
- **$n = \frac{1.64^2 * 0.5 * 0.5 * 20}{(20 * 0.05) + (1.64^2 * 0.5 * 0.5)}$**
- **$n = 13.448 / 0.7224$**
- **$n = 18$**

²¹ ANEXO II

²² (ABC Publicitario)

Tabulación de resultados:

Acorde a la tabulación de las 18 entrevistas realizadas²³ se presentan las cifras a continuación:

- De 18 Agencias de Publicidad entrevistadas, 9 (50%) ofrecen el servicio de producción de video. Las otras 9 (50%) no lo ofrecen o no lo incluyen en su portafolio de servicios.
- De las 9 Agencias de Publicidad que no ofrecen el servicio de producción de video a sus clientes (50%), 7 de ellas (77,78%) están interesadas en incluir este servicio en su portafolio. Las 2 restantes (22,22%), definitivamente no están interesadas en prestar el servicio. En conclusión, 2 de 18 agencias entrevistadas (11,11%), no están interesadas en prestar el servicio.
- Las 7 agencias de Publicidad que no ofrecen el servicio de producción de video a sus clientes pero que estarían interesadas en prestar el servicio (77,78%), todas (100%) subcontratarían la postproducción a una empresa externa.
- De las 9 agencias de publicidad que ofrecen el servicio de producción a sus clientes (50%), 4 de ellas (el 44,44%) realizan Inhouse **todos** los procesos de Preproducción, Producción y Postproducción, y solamente 1 de ellas (11,11%), realiza **todos** los procesos por outsourcing.
- De las 9 agencias de publicidad que ofrecen el servicio de producción a sus clientes, El proceso de Preproducción es realizado inhouse por 8 de las 9 Agencias (88,89%), mientras que una (11,11%) lo realiza por outsourcing.
- De las 9 agencias de publicidad que ofrecen el servicio de producción a sus clientes, el proceso de Producción es realizado inhouse por 3 agencias (33.33%), por outsourcing por 3 agencias (33.33%) y de las dos formas (inhouse y outsourcing) por las 3 agencias restantes (33.33%).
- De las 9 agencias de publicidad que ofrecen el servicio de producción a sus clientes, la postproducción es realizada inhouse por 5 de ellas (55,56%), outsourcing por 3 agencias (33,33%) y de las dos formas (inhouse y outsourcing) por 1 agencia (11,11%).
- De las 9 agencias de publicidad que ofrecen el servicio de producción a sus clientes (50%), todas estas (el 100%) subcontrataría el servicio de postproducción si su capacidad instalada resultara insuficiente eventualmente.

²³ ANEXO III

- De las 16 agencias de publicidad que prestan el servicio de producción y que no lo prestan, pero que están interesadas en prestarlo (88,89% de las 18 agencias entrevistadas), 14 de ellas (87,5%) considera que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva, es competitivo. 2 Agencias (12,5%) considera que este precio no es competitivo.
- Las 16 agencias de publicidad que prestan el servicio de producción y que no lo prestan pero están interesadas en prestarlo (88,89% de las 18 agencias entrevistadas), tienen una demanda promedio de 2 videos "standard" por mes. Este promedio para las 9 agencias que si ofrecen el servicio de postproducción (50% del total), es de 3 videos "standard" por mes. Para las 7 agencias que no prestan el servicio pero eventualmente estan interesadas en prestarlo, estas consideran que sus clientes demandarian 1 video por mes.

Conclusiones de los resultados:

La mitad de las agencias de publicidad en Bogotá (50%) ya está prestando el servicio de producción de video a sus clientes y existe la posibilidad que en el mediano plazo las agencias que no presten el servicio (38%) lo presten y lo subcontraten total o parcialmente. Lo anterior permite concluir que el mercado tiende a crecer acorde a la demanda en producción audiovisual.

A pesar que un porcentaje considerable de Agencias que prestan el servicio realizan todos los procesos inhouse, la totalidad de estas está dispuesta a contratar externamente la preproducción en caso de contar con una demanda alta que no puedan atender.

Todo lo anterior permite concluir que existe una buena intención de compra y subcontratación externa de servicios de postproducción por parte de las Agencias de Publicidad

Un porcentaje alto (87%) considera que el precio por hora sugerido (\$70,000) es justo y competitivo. Como información cualitativa, las agencias entrevistadas esperan excelente calidad y muchas veces el precio no es factor decisivo, al mismo tiempo, sugieren y demandan descuentos por volumen.

Acorde a los comentarios y sugerencias que hicieron los entrevistados, se puede percibir que:

- Algunos no consideran el precio como decisión final de compra, prefieren tomar ésta a partir de la calidad del servicio y experiencia de la empresa que subcontraten.

- Otros consideran que dependiendo del proyecto, se debería hacer un descuento por volumen, es decir, a mayor número de horas contratadas, menor debería ser el precio de éstas.

1.1.4.1 Estructura actual del mercado

Este es un modelo de negocios B2B (Business to Business)²⁴, en el cual los clientes eventuales de **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO** son negocios.

Acorde al artículo CON EL ESPEJO RETROVISOR, UNA MIRADA AL DESPEGUE DE LAS AGENCIAS EN COLOMBIA²⁵, “...**un mercado con más de 800 agencias de publicidad, las cuales, de acuerdo a su especialidad, conforman grupos de agencias y centrales de medios.**” Esta información se corrobora con la cantidad de Agencias de Publicidad registradas en el directorio del sector publicitario ABC PUBLICITARIO²⁶, en el cual están registradas 789 Agencias de Publicidad y medios en el País.

1.1.4.2 Mercado potencial

Se calcula un mercado potencial de **200 Agencias de Publicidad en la ciudad de Bogotá** acorde a la información a continuación.

El Informe de Coyuntura Económica Regional 2010²⁷, argumenta: “...**en la región se localizaron cerca de 302.000 empresas, es decir 25,0% de las empresas de Colombia.**” Teniendo en cuenta las cifras mencionadas se realiza el cálculo aproximado de Agencias de Publicidad y medios en Bogotá, teniendo en cuenta que:

- **Total de agencias de publicidad en el país = 800**
- **Porcentaje del total de empresas del país que están ubicadas en Bogotá = 25%**
- **Agencias de Publicidad en Bogotá = 800 Agencias X 25%**
- **Agencias de Publicidad en Bogotá = 200 Agencias**

²⁴ (Osterwalder, y otros, 2010)

²⁵ (CON EL ESPEJO RETROVISOR, UNA MIRADA AL DESPEGUE DE LAS AGENCIAS EN COLOMBIA, 2011)

²⁶ (ABC Publicitario)

²⁷ (Departamento Nacional de Estadística DANE - Banco de la República, 2011)

1.1.4.3 Mercado objetivo

Se calcula el mercado objetivo como un 1% del mercado potencial. Lo anterior, debido a que la capacidad instalada que tendrá la empresa al comenzar sus operaciones será de 4800 horas de postproducción al año, con una dedicación del 90%, la capacidad instalada final será de 4320 horas de postproducción al año. Lo anterior no permitirá cubrir una demanda más alta.

Por tanto:

$$\underline{\text{Mercado Objetivo} = \text{Mercado Potencial} \times 1\%}$$

$$\underline{\text{Mercado Objetivo} = 200 \text{ Agencias} \times 1\%}$$

$$\underline{\text{Mercado Objetivo} = 2 \text{ Agencias de Publicidad en Bogotá}}$$

1.1.4.4 Consumo per cápita anual

Acorde a los resultados del sondeo, el grupo conformado por las agencias de publicidad que prestan el servicio de postproducción y las que eventualmente están interesadas en ofrecer el servicio a sus clientes, tendrán una demanda promedio de 2 videos "standard" por mes.

Cada video "standard" de 30 a 60 segundos, tiene un tiempo de producción de 10 días y 8 horas por día, es decir, el tiempo de producción para cada video es de 80 horas.

Por tanto, el consumo mensual por Agencia será de 160 Horas de postproducción al mes (2 videos) y el consumo anual per cápita será de 1920 horas de postproducción.

$$\underline{\text{Consumo anual per cápita para agencias de publicidad} = 2 \times (8 \text{ Horas/día}) \times (10 \text{ días/mes}) \times (12 \text{ Meses}) = 1920 \text{ Horas}}$$

1.1.4.5 Magnitud de la necesidad

Teniendo en cuenta el mercado objetivo, el consumo anual per cápita y la capacidad instalada, se puede establecer que para el mercado objetivo habrá una demanda de 3840 horas de postproducción por año, es decir, el consumo anual per cápita de 2 Agencias de Publicidad (1920 horas X 2 Agencias = 3840 Horas).

La capacidad instalada especificada anteriormente (4320 Horas al año), supera en 24% la capacidad requerida (3840 Horas al año), así que la demanda para el mercado objetivo se puede cubrir con una holgura muy aceptable.

1.1.4.6 Perfil del Cliente

Como es mencionado anteriormente²⁸, este es un modelo de negocios B2B (Business to Business), en el cual los clientes eventuales de **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO** son negocios. El mercado se definió como AGENCIAS DE PUBLICIDAD EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

- **Sector:** Servicios
- **Industria:** Publicidad, Comunicaciones, Diseño
- Agencias de publicidad que ofrezcan el servicio de producción de video a sus clientes y que subcontraten de forma total o parcial el proceso de postproducción.

Las personas que influyen o toman las decisiones en éstas empresas, por lo general, cuentan con un perfil que se caracteriza por un grado de escolaridad Universitario o Superior. Son estas personas con las que finalmente se debe negociar, llegar a acuerdos comerciales y finalmente, concretar la venta y establecer relaciones de largo plazo, por tanto, se buscará empresas del mercado objetivo en las cuales tengan en su recurso humano, líderes con el siguiente perfil.

- **Nivel de Educativo:** Universitario Profesional ó Especializado
- **Ocupación:** Gerentes, Jefes de área o división, Emprendedores, Empresarios y Tomadores de decisiones en las PYME
- **Estatus socioeconómico:** Estrato 4 ó superior

²⁸ Sección: 1.1.4.1 Estructura actual del mercado

1.1.4.7 Productos y servicios sustitutos y/o complementarios

Las estrategias de publicidad, promoción y ventas de las empresas son diversas y dependen de múltiples variables y de la influencias de éstas en el entorno, así como del objetivo en la comunicación. En este orden de ideas, todo producto gráfico, audiovisual e interactivo puede ser sustituto ó complementario dependiendo de la situación. Se destacan entonces los siguientes productos y servicios:

- Sitios Web y portales en internet
- Presentaciones Multimedia
- Anuncios en prensa y publicaciones
- Impresos en general
- Jingles y anuncios para radio
- Fotografía

La postproducción es una etapa obligatoria en todo el proceso de la producción audiovisual, sin importar si el grado de complejidad es bajo, en el caso de una edición simple, o alto, en el caso que se requieran animaciones y efectos especiales. Por tanto, esta etapa no se puede sustituir o eliminar de todo el proceso de producción audiovisual.

1.1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Grande y mediana empresa del sector audiovisual:

La tendencia de las medianas y grandes empresas del sector audiovisual es a ser especializadas dentro del sector. Usualmente son creadas por profesionales de gran trayectoria en los canales de televisión privados y públicos y dicha especialización está asociada la labor que estos profesionales han realizado en dichos canales.

Podemos citar como ejemplo a **PRIMETIME (antes HOB PRODUCCIONES)**²⁹, creada por el famoso presentador de entretenimiento, el Sr. Hernán Orjuela Buenaventura. Esta empresa se especializa en la producción de contenidos de entretenimiento y adicionalmente, realiza la comercialización del teatro ASTOR PLAZA en Bogotá.

Otro ejemplo es **MORRIS PRODUCCIONES**³⁰, creada por el famoso periodista Holman Morris. Esta es una productora especializada en la realización de programas periodísticos y documentales de alto contenido investigativo.

²⁹ (Prime Time Colombia)

³⁰ (Morris Producciones)

Otros ejemplos de empresas medianas y grandes del sector audiovisual que realizan labores especializadas para el mismo, son:

- **Centauro Comunicaciones** ³¹: Esta empresa se especializa en realizar doblaje y subtitulación al Español, Inglés y Portugués. Cuentan con sedes en Bogotá, Sao Paulo (Brasil) y Miami (EE.UU). Así mismo, como servicios complementarios, ofrecen centro de copiado, producción de jingles y montaje de cuñas radiales.
- **CINECOLOR COLOMBIA** ³²: Empresa especializada en la postproducción para cine y televisión: Masterización, Audio, Animación y efectos especiales.
- **METRO STUDIO FILMS** ³³: Se especializa en producción de comerciales para televisión en cine. Actualmente se encuentran en proceso de convertirse en productora de cine independiente desarrollando sus primeras películas de largometraje.
- **TELEVIDEO** ³⁴: Productora de televisión especializada en creación de contenidos para telenovelas y series, así mismo, en la transmisión en vivo de deportes y eventos.
- **MANATI FILMS** ³⁵: Productora de cine y televisión especializada en Casting.

Micro y pequeña empresa del sector audiovisual:

No es fácil determinar la cantidad exacta de estudios pequeños y productores independientes debido que en la mayoría de los casos no están agrupados en grandes agremiaciones sino mas bien en pequeños grupos que operan en sectores específicos. Usualmente son profesionales que han trabajado para grandes canales y/o productoras (RCN, CARACOL, CITY TV, CANALES REGIONALES) y prestan sus servicios “freelance”³⁶ a estas grandes empresas sin estar vinculados laboralmente a ellas.

³¹ (Centauro Comunicaciones)

³² (Cinecolor Colombia)

³³ (Metro Studio Films)

³⁴ (Televideo)

³⁵ (Manatí Films)

³⁶ Se denomina trabajador freelance o freelancer (o trabajador autónomo, cuentapropia e independiente) a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma

Sin embargo, acorde al análisis del sector realizado previamente en el punto 1.1.3, el DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES PARA LOS AGENTES DEL MERCADO AUDIOVISUAL COLOMBIANO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL³⁷ registra 215 empresas productoras de las cuales el 50% están concentradas en la ciudad de Bogotá, así mismo, el 73% son microempresas y el 22% son pequeñas para un total del 95%. En ese orden de ideas se calcula que la cantidad de competidores son aproximadamente 102 micro y pequeñas empresas de producción audiovisual.

De igual forma, según el diagnóstico mencionado, las microempresas cuentan con una experiencia promedio de 9 años y las pequeñas con 15 años.

El estudio también revela que la micro y pequeña empresa del sector audiovisual no cuenta con departamentos y/o expertos en el área comercial destinados a promover la venta de sus productos y servicios, lo cual genera una capacidad instalada subutilizada y la no generación de ventas acorde a dicha capacidad, lo cual trae sobrecostos en la producción que al final se traduce en incremento del precio final de venta. El precio de hora de edición lo determina cada empresa de producción audiovisual dependiendo de la cantidad y calidad de equipos que posee y al mercado objetivo en el cual opera, además del prestigio y trayectoria de la productora como tal.

Los precios por hora de edición que cobran estas empresas del sector, son muy variables y oscilan desde los \$35,000 (la oferta de un técnico ó empírico autónomo con menos de 5 años de experiencia y equipo de gama media), hasta \$400,000, precio que cobra un estudio mediano que posee equipos de gama alta y profesionales especializados en el exterior. En muchos casos, estos precios están sobrevalorados o subvalorados debido que no son determinados por un método de costeo ya que la administración y gerencia se encuentra en cabeza del profesional audiovisual y no de un administrador profesional.

Para validar la anterior información, se realizó un sondeo telefónico a nueve empresas del sector audiovisual registradas en el portal EN RODAJE ya mencionado en capítulos anteriores. En dicho sondeo, se consultó el precio de hora de edición de video digital. En internet se consultó en el portal del REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL (RUE)³⁸ el estado de éstas empresas y su tamaño, y en los respectivos sitios web de cada empresa, el tipo de servicios que prestan y el tipo de clientes a quienes sirven. Si bien las micro y pequeñas empresas del sector no tienen la tendencia a especializarse como las medianas y las grandes, la mayoría de éstas realizan actividades complementarias a la producción audiovisual. A continuación se presentan los resultados por empresa.

autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado. (WIKIPEDIA)

³⁷ (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

³⁸ (Confecámaras)

Innovisión Producciones ³⁹:

- **Tipo de empresa:** Microempresa constituida como persona natural y régimen simplificado sin registro en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- **Percepción de Imagen Comercial:** No cuenta con una imagen e identidad corporativa definidos y tampoco con un sitio web con dominio propio.
- **Mercado al cual se dirige:** Empresas. No se encontró una segmentación en particular.
- **Precio de venta de hora de edición:** \$40,000
- **Actividades:** Producción (grabación), Postproducción (Edición), Fotografía y Diseño de catálogos impresos.

Loop Studios ⁴⁰:

- **Tipo de empresa:** Microempresa constituida como persona natural y régimen simplificado con registro en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- **Percepción de Imagen Comercial:** Cuenta con una imagen e identidad corporativa definidos y un sitio web con dominio propio.
- **Mercado al cual se dirige:** Personas naturales para cubrimiento de eventos sociales (Bodas, fiestas de 15 años, eventos familiares, etc...). También se dirige a empresas, sin alguna segmentación en particular.
- **Precio de venta de hora de edición:** \$45,000
- **Actividades:** Producción (grabación), Postproducción (Edición), Fotografía social y comercial.

³⁹ (Innovisión producciones)

⁴⁰ (Loop Studios)

Cinemia ⁴¹:

- **Tipo de empresa:** Microempresa constituida como persona jurídica y régimen común con registro en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- **Percepción de Imagen Comercial:** Cuenta con una imagen e identidad corporativa definidos y un sitio web con dominio propio.
- **Mercado al cual se dirige:** Empresas del sector de entretenimiento y audiovisual.
- **Precio de venta de hora de edición:** \$60,000
- **Actividades:** Preproducción, Producción (grabación), Postproducción (Edición, Animación 3D), Fotografía.

Digimedios – Comunicaciones y Prensa ⁴²:

- **Tipo de empresa:** Microempresa constituida como persona jurídica y régimen común con registro en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- **Percepción de Imagen Comercial:** Cuenta con una imagen e identidad corporativa definidos y un sitio web con dominio propio.
- **Mercado al cual se dirige:** Empresas sin alguna segmentación en particular.
- **Precio de venta de hora de edición:** \$60,000
- **Actividades:** Producción (Grabación) y Postproducción (Edición), Prensa, Eventos y Comunicaciones, Diseño Web y Carteleras Digitales.

⁴¹ (Cinemia producciones)

⁴² (Digimedios - Comunicaciones y Prensa)

3D Diseño Audio y Video Digital⁴³:

- **Tipo de empresa:** Microempresa constituida como persona natural y régimen simplificado sin registro en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- **Percepción de Imagen Comercial:** No cuenta con una imagen e identidad corporativa definidos y un sitio web con dominio propio.
- **Mercado al cual se dirige:** Empresas sin alguna segmentación en particular. Personas naturales para cubrimiento de eventos sociales (Bodas, fiestas, etc...)
- **Precio de venta de hora de edición:** \$80,000
- **Actividades:** Producción (Grabación) y Postproducción (Edición y efectos especiales), Fotografía, proyección sobre fachadas, Diseño Gráfico

Arcángel Producciones⁴⁴:

- **Tipo de empresa:** Pequeña constituida como persona natural y régimen simplificado registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- **Percepción de Imagen Comercial:** Imagen e identidad corporativa definidos pero no cuenta con un sitio web con dominio propio.
- **Mercado al cual se dirige:** Empresas Grandes. Multinacionales.
- **Precio de venta de hora de edición:** \$100,000
- **Actividades:** Preproducción, Producción y Postproducción.

⁴³ (3D Diseño y Audio digital)

⁴⁴ (Arcangel Producciones)

Motion Factory Studios ⁴⁵:

- **Tipo de empresa:** Pequeña constituida como persona jurídica y régimen común registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- **Percepción de Imagen Comercial:** Imagen e identidad corporativa definidos y cuenta con un sitio web con dominio propio.
- **Mercado al cual se dirige:** Empresas Grandes.
- **Precio de venta de hora de edición:** \$135,000
- **Actividades:** Preproducción, Producción y Postproducción, Diseño Web y Fotografía.

RAMA Films⁴⁶:

- **Tipo de empresa:** Pequeña constituida como persona jurídica y régimen común registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- **Percepción de Imagen Comercial:** Imagen e identidad corporativa definidos y cuenta con un sitio web con dominio propio.
- **Mercado al cual se dirige:** Empresas Grandes.
- **Precio de venta de hora de edición:** \$400,000
- **Actividades:** Dirección de producción, casting y alquiler de equipos.

⁴⁵ (Motion Factory Studios)

⁴⁶ (RAMA Films)

1.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO

1.2.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

1.2.1.1 Descripción

La realización de una producción audiovisual comprende varias fases que cambian dependiendo del tipo de producto audiovisual a realizar.

Académicamente, la producción audiovisual se enseña bajo el concepto de las tres etapas de la producción. El programa de pregrado de Producción Audiovisual de la Universidad de Palermo⁴⁷ en Argentina, define: *“Etapas del proceso productivo: preproducción, producción, postproducción.”*

Varios autores y expertos de la industria, en sus obras cambian el nombre o citan diferentes procesos y subprocesos acorde a su especialidad y entorno en la industria. Un ejemplo es la publicación MANUAL DEL PRODUCTOR AUDIOVISUAL⁴⁸, en la cual, las fases del proceso de producción audiovisual se definen como: *“Valoración Artística del Producto, La economía en la viabilidad del proyecto, La preparación y Programación, La fase de ejecución”*. Sin embargo, en esencia, se basa en el esquema académico de la producción audiovisual:

- **Preproducción:** Fase en la cual se realiza toda la planeación, estudio y viabilidad del proyecto audiovisual, se escriben los guiones y básicamente se plantea la historia a contar o el mensaje a transmitir. Así mismo, se realiza el plan de trabajo para la producción.
- **Producción:** Una vez evaluado el proyecto y su viabilidad, en esta fase se realizan las tomas o grabaciones requeridas según el guión aprobado y el plan de trabajo planteado.
- **Postproducción:** Es la fase donde se realiza el montaje, la edición, efectos especiales, animaciones, musicalización y sonorización de las tomas realizadas en la etapa de producción, acorde al guión y a las especificaciones del director.

⁴⁷ (Universidad de Palermo)

⁴⁸ (Martínez Abadía, y otros, 2010)

1.2.1.2 Características

- **Producción rápida:** Se contará con equipos de postproducción de última generación, con hardware y software especializados que permiten el procesamiento de video de forma rápida y eficaz.
- **Bajo Costo:** Se aprovecha al máximo los recursos gráficos y audiovisuales existentes en el momento, tales como fotografías, imágenes, gráficas, tomas en video, animaciones y audio, con el fin de evitar la producción de nuevos recursos.
- **Diseño:** Personalizado, acorde al requerimiento de la agencia de publicidad contratante
- **Alta calidad:** Se manejan formatos de alta definición en imagen y alta fidelidad en sonido.
- **Empaque y embalaje:** Se entregará el producto audiovisual final en dos copias en DVD (Disco de Video Digital) y en los formatos de video más comunes para ser transmitido en equipos de escritorio, portátiles, dispositivos móviles, internet y redes sociales.

1.2.1.3 Aplicación

Los spot de video para televisión y medios interactivos, así como el servicio de post – producción de video, animación y efectos especiales; son servicios de consumo directo ya que las empresas que contratarán estos servicios se verán directamente beneficiadas por éstos.

Principalmente son usados por las empresas como herramienta publicitaria de promoción y ventas pero son usados también para comunicación interna y externa en las organizaciones, registro de eventos, fines educativos e instructivos y, aunque no con mucha frecuencia, también son utilizados por las empresas como herramienta de entretenimiento.

1.2.1.4 Fortalezas:

- Precio de Venta competitivo para el mercado potencial de la Agencias de Publicidad en Bogotá.
- Metodología de producción que permite optimizar y maximizar el uso de recursos ya existentes por parte del cliente en la post-producción.
- Estructura organizacional definida y clara que permitirá a cada área concentrarse en la labor de su especialidad, permitiendo la óptima realización de logros y metas por parte de cada integrante de la organización.
- Más de 15 años de experiencia por parte del gestor del proyecto en la producción y comercialización de piezas gráficas, audiovisuales e interactivas.

1.2.1.5 Debilidades

- Competencia desleal con precios bajos por parte de nuevos productores.
- La solicitud de servicios de postproducción por parte de las agencias de publicidad, no es constante y depende del tipo de campaña que están realizando en el momento.
- La recompra de Spot de video por parte de las PYME es incierta y variable

1.2.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

1.2.2.1 Estrategia de Penetración y Distribución

Siendo éste un modelo de negocios B2B, la estrategia de penetración es directa, es decir, se comercializará el servicio directamente con la empresa interesada por medio de asesores comerciales y una vez es lograda la venta, se realizará la producción, es decir, ésta será bajo demanda o requerimiento.

1.2.2.2 Estrategia de comercialización y Ventas

La comercialización se llevará a cabo principalmente haciendo contacto directo, realizando visitas promocionales a las Agencias de Publicidad, ofertando los servicios de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO, utilizando como material de soporte, un DEMO REEL y material publicitario de soporte como catálogos y brochures.

De otra parte, *“La forma más poderosa de atraer a los nuevos clientes, sin lugar a dudas, es a través de la construcción de un sistema de referidos”*⁴⁹, para ello, la mejor estrategia es satisfacer al máximo las necesidades del cliente superando sus expectativas, lo cual permitirá que éste refiera a KINEMATIKA ANIMATION STUDIO a su círculo social. *“La satisfacción de los clientes está en la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe al final”*⁵⁰

Sin embargo, la labor comercial del departamento de ventas también se centrará en la participación constante en ferias empresariales, ruedas de negocios y demás espacios que puedan ser una puerta a nuevos contactos.

Finalmente, la promoción en internet también juega un rol vital en la estrategia de comercialización, permitiendo tener visibilidad y presencia en la web. Para ello se creará el sitio web de la empresa, se enviarán boletines periódicos y correos masivos, se establecerá una campaña de anuncios en buscadores como ADWORDS⁵¹ y estrategias de redes las redes sociales FACEBOOK, TWITTER, LINKED IN, y YOUTUBE.⁵²

⁴⁹ (CATES, 2010)

⁵⁰ Ibid. P.68.

⁵¹ Sistema de anuncios pagos de GOOGLE

⁵² Las redes sociales son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos. (WIKIPEDIA)

1.2.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO

1.2.3.1 Análisis competitivo de precios del mercado

Acorde al análisis de la competencia realizado anteriormente, los precios por hora de postproducción son muy variables y oscilan entre los \$35,000 y los \$400,000 dependiendo de la experiencia, el prestigio, la tecnología, el nivel educativo y de formación y el prestigio de la empresa.

Acorde al sondeo realizado, el 87,5% de las agencias que subcontratarían el proceso de postproducción, considera que el precio base de \$70,000 por hora efectiva, es competitivo. Por tanto, permitirá:

- Superar las expectativas del cliente, creando oportunidades para que refiera a la empresa
- Incrementar las ventas con base a éstos referidos, *“el cierre de ventas a través de referidos es cuatro veces mayor que las llamadas en frío”*⁵³
- Aumentar la velocidad en la decisión de compra por parte del cliente referido, facilitando la venta, *“Lo más probable es que sus nuevos compradores quieran conocerlo a través de una referencia. La recomendación y el testimonio de otros los hace sentir más cómodos y más dispuestos a abrir su puerta y a negociar con usted”*⁵⁴

De igual forma, cuando sean contratados altos volúmenes de producción, se otorgarán descuentos al precio unitario de acuerdo al tipo y dimensión del proyecto a realizar, incidiendo favorablemente para el cliente en el precio final.

1.2.3.2 Precio de Lanzamiento

Hora de postproducción profesional: Setenta Mil Pesos - \$ 70,000.00

El comportamiento esperado de éstos precios es que se puedan mantener por los primeros dos años y al cabo de este tiempo evaluar la posibilidad de seguirlos manteniendo basados en reducción de costos de producción y alto volumen de ventas.

⁵³ (CATES, 2010) p.15

⁵⁴ Ibid p.60

1.2.3.3 Punto de Equilibrio

Acorde a los cálculos realizados con el simulador del SENA:

- **Para el año 1 en pesos:** \$210´445,338.00
- **Para el año 1 en unidades:** 3006 de 3840
- **Para el año 1 en meses:** 10 a 11 Meses

1.2.3.4 Impuesto a las ventas (IVA)

La tarifa general del Impuesto sobre las ventas IVA es del 16%. Acorde a este porcentaje, el IVA por unidad es de \$11,200

$$\underline{\text{IVA Hora de estudio de edición} = \$ 70,000 \times 0.16 = \$ 11,200}$$

1.2.3.5 Tácticas para resistir guerra y variación de precios

Sun Tzu afirma en su obra maestra “El arte de la Guerra”⁵⁵: *“Obtener mil victorias en mil batallas no es la mejor habilidad. Lograr la rendición del enemigo sin enfrentar batalla, es la mejor habilidad”*. De la misma manera, innumerables autores, basados en la aplicación de éste concepto, coinciden que la mejor estrategia para resistir la guerra de precios es el no entrar a ella.

La estrategia inicial es la de mantener los precios planteados e ir aumentando el valor de los productos y servicios ofrecidos a partir de la I+D+I permanente acorde a las condiciones del entorno, generando estrategias de sustentabilidad, expansión y rentabilidad. Una reducción de precios puede impactar negativamente en el prestigio de la empresa. Sin embargo, para clientes con trayectoria, se evaluarán eventualmente formas de financiación o bien reducción de costo basada en la limitación del alcance del proyecto en particular.

1.2.3.6 Método para definición de precio

El precio se ha definido utilizando como herramienta el simulador de planes de negocio del SENA, a partir de la información obtenida en el sondeo a Agencias de Publicidad para establecer el mercado potencial y objetivo. Así mismo se utilizó la información del DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES PARA LOS AGENTES DEL MERCADO AUDIOVISUAL COLOMBIANO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL⁵⁶

⁵⁵ (THE SUN TZU STRATEGY SITE)

⁵⁶ (BELTRÁN RUGET, y otros, 2010)

1.2.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

1.2.4.1 Estrategias de promoción para clientes

Para todo proyecto se requerirá por parte del cliente, el pago del 50% anticipado a la firma de contrato de servicio u orden de producción, y el 50% a la finalización y entrega del proyecto.

Se aplicará descuento del 10% hasta el 20% cuando el cliente pague anticipadamente la totalidad el proyecto.

Los descuentos por volumen se aplicarán dependiendo del tipo de proyecto y duración en la producción del mismo, hasta un 20% del costo unitario en hora de edición.

1.2.4.2 Estrategias de promoción para clientes especiales

Se definirán como especiales aquellos clientes que:

- Cuenten con excelentes hábitos de pago.
- Contraten altos volúmenes de producción, por lo menos dos veces el consumo anual per cápita proyectado.
- Cuenten con alto potencial de crecimiento en las compras de productos de la empresa.
- Tengan alto reconocimiento e imagen a nivel Nacional e Internacional, que permita generar prestigio para nuestra empresa al comunicar que son nuestros clientes.

La estrategia será brindar prioridad a estos clientes especiales en:

- El Proceso de Producción ante clientes no especiales, es decir atender primero las órdenes de estos clientes.
- La Producción de cualquier cantidad de horas sin importar la cantidad mínima establecida por la empresa.
- La mejora y desarrollo de nuevos productos audiovisuales en pro de beneficiar al cliente y asegurarse que éste lo perciba

- Realizar de manera más personal y personalizada la contratación y el manejo de documentación y facturas.
- Seguimiento permanente a estos clientes en lo referente a visitas, atenciones, llamadas telefónicas y solicitudes.
- Ayudar al cliente en la elaboración de planes y estrategias reales y viables, que le ayuden a cumplir sus objetivos.
- Relaciones públicas, consideraciones especiales a nivel de obsequios, tarjetas de cumpleaños, invitaciones a eventos y almuerzos o cenas.

1.2.4.3 Conceptos empleados para motivar la venta:

- **SABEMOS Y AMAMOS LO QUE HACEMOS!:** KINEMATIKA ANIMATION STUDIO ha sido concebida y fundada por profesionales altamente calificados de la Producción y Post-producción Audiovisual, del Diseño Gráfico y de Medios interactivos. Ofrecemos nuestra amplia experiencia, talento y empeño a su spot. Inteligencia + Creatividad + Eficiencia + Precio Razonable = LA MEJOR OPCIÓN!. No somos un grupo de empíricos improvisados que pretende “sacar la mejor tajada” a coste de los clientes, prueba de ello es la satisfacción de nuestros clientes.
- **Nuestro Compromiso:** Brindar al cliente una pieza audiovisual de alta calidad y costo razonable que generará alto impacto y recordación en la promoción de su producto o servicio, permitiéndole diferenciarse frente a su competencia.
- **Producción rápida y efectiva (usualmente 2 semanas para spots de 30 segundos):** Somos tan rápidos como cualquier servicio automatizado, sin embargo, SOMOS GENTE REAL Y USTED PUEDE CONTACTARNOS EN CUALQUIER MOMENTO PARA RESOLVER SUS INQUIETUDES SIN CARGOS ADICIONALES
- **No “lanzamos anzuelos al lago” para vender nuestros productos y servicios:** No ejercemos presiones molestas para lograr una venta. Solo ofertamos exponiendo hechos reales basados en la calidad de nuestro trabajo y la experiencia previa con nuestros clientes.
- **Nuestra reputación:** Hacemos lo que prometemos. Nuestros clientes nos quieren porque lo hacemos. Sabemos que usted también nos querrá.

1.2.4.4 Presupuesto de promoción para el año 1

Este presupuesto para el año 1 comprende los gastos del área de ventas para éste periodo.

El rubro de publicidad se explica en detalle en la sección: **1.2.7 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO**

Tabla 2. Presupuesto de promoción para el año 1

CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1 \$
Suministros de oficina	20.000	240.000
Publicidad	500.000	6.000.000
Transporte	200.000	2.400.000
Subtotal	885.000	10.620.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

1.2.4.5 Costo de promoción en la fase de lanzamiento

El costo estimado de promoción en la fase de lanzamiento será el presupuesto de promoción del primer mes del año 1, es decir: **\$ 885,000.00**

1.2.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

1.2.5.1 Estrategias y medios empleados

La estrategia de difusión de los servicios estará enfocada a la promoción y publicidad por medio de:

- **Internet:** Sitio web, correo masivo, redes sociales (facebook, twitter, etc...)
- **Publicaciones periódicas:** Pauta en revistas de circulación local
- **Relaciones públicas:** Asistencia a eventos, ruedas de negocio, ferias empresariales, etc.

En un mundo globalizado donde las tecnologías evolucionan día tras día, el internet se convierte en la opción más favorable puesto que permite cubrir un

espectro amplio a un bajo costo. Igualmente teniendo en cuenta que la calidad en nuestros servicios será evaluada dependiendo de la experiencia del cliente con la pieza audiovisual, es importante que exista un contacto directo del cliente con el servicio, contacto que se hará con la estrategia de relaciones públicas.

1.2.5.2 Presupuesto de comunicación para el año 1

Acorde a la información en la Tabla 2, para el año 1, el presupuesto de comunicación (publicidad) es de \$6,000,000, equivalente a \$500,000 mensuales.

1.2.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

1.2.6.1 Garantías y Servicio Postventa

A continuación se presentan los argumentos que hacen que KINEMATIKA ANIMATION STUDIO sea económico, rápido y LA MEJOR OPCIÓN:

- **Garantías**
 - Efectividad en el servicio de postproducción: optimización de los recursos al alcance..
- **Servicio Postventa:**
 - Nuestro trabajo no termina con la entrega final del proyecto, ofrecemos acompañamiento y asesoría permanentes.
 - Nuestra experiencia trabajando On-line, nos permite trabajar con y para usted, sin importar su ubicación geográfica.

1.2.6.2 Mecanismos de atención y servicio al cliente

En las instalaciones del estudio de producción se contará constantemente con la presencia de Editores, Directores y Asesores Comerciales quienes estarán atentos a resolver cualquier tipo de inquietud y/o reclamo por parte de los clientes; adicionalmente, se dispondrá de líneas telefónicas fijas y móviles, correos electrónicos, video conferencia y acceso remoto creados específicamente para la recepción de reclamos, sugerencias e inquietudes.

1.2.6.3 Forma de pago de garantía

El pago de la garantía se hará por medio de modificaciones y correcciones sobre el producto a las que haya lugar, así mismo, por medio de asesorías y consultorías que el cliente requiera durante el transcurso de tres meses después de entregado el producto terminado. Por la naturaleza del servicio, éste no permite devoluciones totales.

1.2.7 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Tabla 3. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

CONCEPTO	UNID. DE MEDIDA	CANT.	SUBTOTAL	TOTAL
Tarjetas Comerciales	Millar	4	\$ 30.000	\$ 120.000
Volantes	Millar	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Demo Reel DVD	Copia en DVD	500	\$ 2.000	\$ 1.000.000
Diseño Website	Unidad	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Hosting y Dominio anual (Website)	Unidad	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Presupuesto mensual Campaña Adwords	Mes	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Presupuesto Mensual Anuncios en Facebook	Mes	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Esferos Promocionales Tampografiados	Unidad	1.000	\$ 550	\$ 550.000
Carpetas de Presentación (Full color 1 cara)	Medio Millar	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Afiches (Tamaño 1/2 Pliego Full Color)	Unidad	100	\$ 3.550	\$ 355.000
Stickers (Pliego x 100 Unidades)	Pliego	1	\$ 55.000	\$ 55.000
			TOTAL	\$ 6.000.000

Fuente: Calculos propios

1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

1.3.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

Durante el tiempo de realización del presente trabajo de grado, no se han encontrado estudios que permitan validar o generar datos que muestren el comportamiento de las ventas por mes que a su vez permitan cuantificar una ciclicidad en ventas para el sector audiovisual.

Sin embargo, Armando Zárate, emprendedor del proyecto, cuenta con más de quince años de experiencia en la producción de medios audiovisuales, gráficos e interactivos para PYMES en Colombia y el Exterior, tal y como se señala en la sección: 5.7 EQUIPO DE TRABAJO.

Lo anterior le ha permitido observar tendencias en el comportamiento de las contrataciones de servicios publicitarios y del sector audiovisual.

Esta información cualitativa se cuantificó con la metodología del simulador del SENA, en la cual se indica que a las ventas por mes se les asigna un factor de 1 a 9, siendo 1 las ventas más bajas y 9 las más altas.

En ese orden de ideas, se sabe que el comportamiento en ventas ha tenido las siguientes tendencias:

- Ventas muy bajas los dos primeros meses del año, debido a que las empresas se encuentran en vacaciones aún, en periodos de cierre y ajustes contables y demás gestiones que se realizan para comenzar el año.
- Las ventas se normalizan progresivamente hasta Junio, en Julio decrecen por ser temporada de vacaciones de mitad de año y pago de primas en las empresas.
- De Agosto a Noviembre las ventas se normalizan nuevamente.
- En Diciembre decrecen ligeramente a causa de la celebración de fiestas navideñas y fin de año.

Acorde a la información anterior, ésta se cuantifica dando como resultado la proyección de ventas relacionada en la Tabla 4.

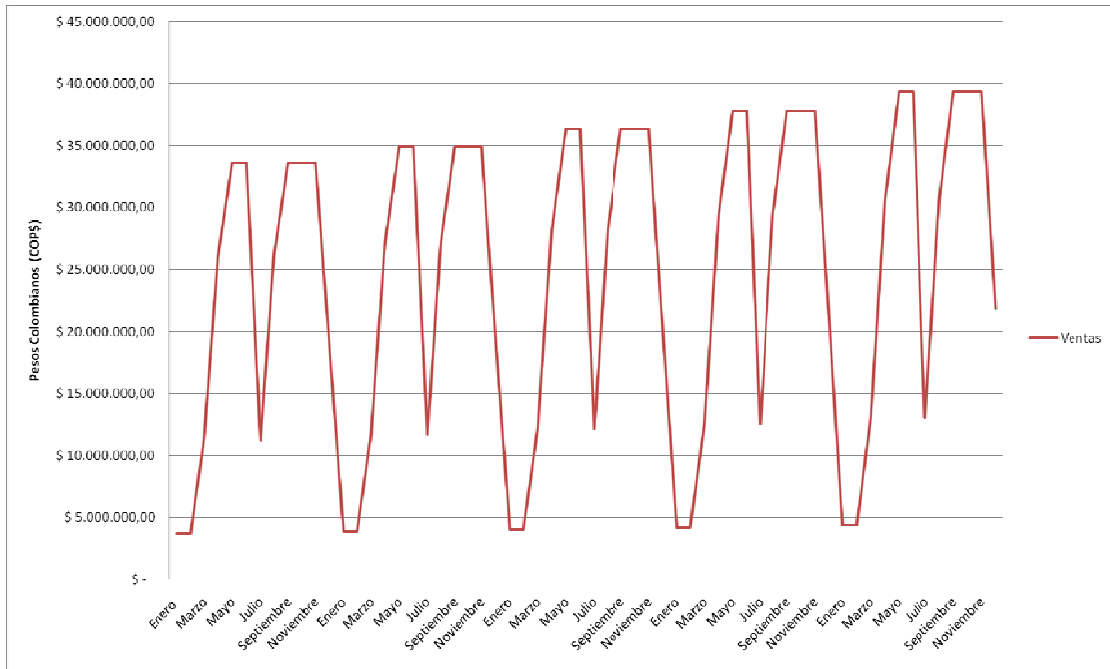
Tabla 4. Proyección de ventas – Año 1

AÑO 1			
MESES	CICLICIDAD	UNIDADES	VENTAS
			\$
Enero	1	53	3.733.333
Febrero	1	53	3.733.333
Marzo	3	160	11.200.000
Abril	7	373	26.133.333
Mayo	9	480	33.600.000
Junio	9	480	33.600.000
Julio	3	160	11.200.000
Agosto	7	373	26.133.333
Septiembre	9	480	33.600.000
Octubre	9	480	33.600.000
Noviembre	9	480	33.600.000
Diciembre	5	267	18.666.667
Total	72	3.840	268.800.000

Fuente: Cálculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

Acorde a la ciclicidad de ventas estimada, se proyecta que la cantidad de unidades a vender por año es de 3840 horas de postproducción, con un total de ventas para el año 1 de \$ 268,800.000.00, del cual se proyecta un crecimiento anual del 4% para los siguientes 4 años asumiendo que la ciclicidad permanezca constante.

Gráfica 13. Proyección de ventas para los años 1 a 5



Fuente: Realización propia a partir de la información de la Tabla 4.

1.3.2 POLÍTICA DE CARTERA

Para la contratación del servicio de postproducción en KINEMATIKA ANIMATION STUDIO, se exige la cancelación del 50% del valor total del servicio estimado en el momento de firmar el contrato de producción y el excedente a la entrega final al cliente.

Debido que el promedio de producción en días es de 10 días, se estima una política de cartera de 15 días.

Para clientes especiales eventualmente se estudiarán formas de financiación y descuentos por pago total anticipado.

2. OPERACIÓN

2.1 OPERACIÓN

2.1.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Tabla 5. Ficha Técnica

Descripción	Hora de operación de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO en la cual se realiza postproducción de video, la cual comprende: Edición, Animación, efectos especiales, musicalización y sonorización.
Aplicación	Los productos y Servicios Audiovisuales son usados por las empresas como herramienta publicitaria de promoción y ventas pero son usados también para comunicación interna y externa en las organizaciones, registro de eventos, fines educativos e instructivos y, aunque no con mucha frecuencia, también son utilizados por las empresas como herramienta de entretenimiento.
Función	Hacer efectiva la comunicación para las aplicaciones mencionadas utilizando el lenguaje audiovisual para optimizar la transmisión del mensaje a una audiencia específica
Partes y Componentes	Puesta a disposición de los recursos tecnológicos y humanos del Estudio para la ejecución de tareas específicas que llevarpan a la realización del proyecto requerido por el cliente
Atributos	Precio acorde a la capacidad instalada, el talento humano y tecnología empleada (\$70,000.00 por
Precauciones y Cuidados	El cliente debe contar con la propiedad o licencia de uso del material gráfico y audiovisual que suministrará para la postproducción de su video o utilizar material libre de derechos, con el objetivo de no infringir las leyes de propiedad material, intelectual y de copyright. En caso de no contar con dicho material, el cliente deberá adquirir la licencia de uso del mismo.
Diseño	Acorde al requerimiento del cliente.
Tamaño	Hora de producción en Estudio.
Empaque	Se entregarán dos copias del proyecto final en DVD (Disco de Video Digital) y en los formatos de video más comunes para ser transmitido en equipos de escritorio, portátiles, dispositivos móviles, internet y redes sociales.
Almacenaje	Mantener el Disco de Video en lugar fresco y seco alejado de la luz directa y dentro de su empaque. Mantener copias de seguridad en otros medios como memorias USB o Discos Duros Externos.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2 ESTADO DE DESARROLLO

El desarrollo del plan de negocio como tal, con ayuda del simulador para planes de negocio del SENA, ha permitido tener una visión más amplia de todos los componentes necesarios para determinar un precio competitivo y conveniente para el mercado objetivo de las PYME. Este hecho, sumado a la inclusión de un área comercial para desarrollar ésta labor, es un diferenciador ante muchas productoras de pequeño tamaño en las áreas de administración y ventas.

En cuanto a la producción, contaremos con tecnología avanzada en hardware y software para postproducción de video acorde al tamaño de la empresa. Especialmente el Software será licenciado y legal, lo que permitirá un soporte permanente por parte del fabricante en caso de fallas o mal funcionamiento de éste.

Acorde al Octavo estudio de 2010 de Business Software Alliance (BSA)⁵⁷, el 54% de las empresas en Colombia tienen Software pirata⁵⁸, aunque el porcentaje es alto, es el segundo más bajo de Latinoamérica después de Brasil. Lo anterior permitirá a la empresa ser más efectiva y competitiva en área de producción y es un elemento diferenciador que también genera un impacto positivo en la imagen de la empresa.

La innovación de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO se encuentra concentrada en especializarse en el mercado objetivo de las PYME con creaciones audiovisuales únicas y a la medida e ideas originales y diferenciadas para cada tipo de cliente.

⁵⁷ (BSA - Business Software Alliance, 2010)

⁵⁸ (EL ESPECTADOR, 2011)

2.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

A partir de la aprobación para la producción de un proyecto audiovisual y/o de animación, su realización debe seguir las etapas enunciadas a continuación. Cada una de ellas requiere retroalimentación constante y pueden llegar a variar en su orden, tiempos de ejecución y contenidos dependiendo del proyecto y su naturaleza. Las actividades marcadas con asterisco (*) son requeridas o no dependiendo del tipo de proyecto.

1) Proceso Creativo: El proceso creativo de los productos y servicios audiovisuales que prestará KINEMATIKA ANIMATION STUDIO será realizado en conjunto con el Diseñador, el Editor, el Cliente bajo la dirección y supervisión del emprendedor del proyecto.⁵⁹

- Lluvia de ideas (Brainstorming)⁶⁰
- Selección de idea y depuración
- Construcción de Sinopsis
- Planeación de cronograma de producción
- Análisis de factibilidad del proyecto (*)
- Aprobación de la idea para llevarla a preproducción
- Registro de propiedad intelectual y material (*)

2) Preproducción:

- Desarrollo de Guión literario
- Desarrollo de Guion Técnico
- Desarrollo de Libreto
- Diseño de arte
- Estudio y Diseño de Personajes (*)
- Diseño de Audio y musicalización (*)
- Desarrollo de Storyboard⁶¹
- Desarrollo de Animatic (Storyboard en movimiento) (*)

3) Producción:

- Realización de grabaciones, filmaciones, tomas, fotografías, animaciones y demás material gráfico y audiovisual, acorde al requerimiento planteado en la etapa de preproducción. (*)

⁵⁹ Todos los cargos están relacionados en la sección: 3.2.1 Estructura Organizacional

⁶⁰ Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado

⁶¹ Un storyboard o guion gráfico es un conjunto de ilustraciones mostradas en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender una historia

4) Postproducción:

- Edición acorde a storyboard y guiones
- Composición y Efectos especiales
- Transferencias y conversiones a formatos requeridos (Blueray, DVD, Cine, video para Web, etc.)

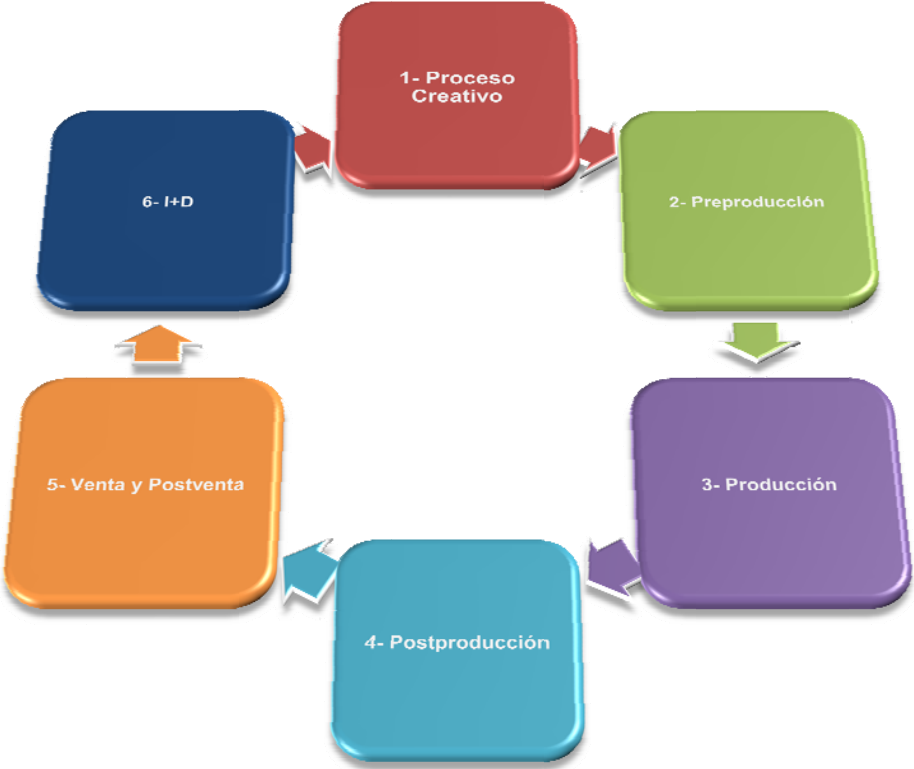
5) Venta y Postventa (según proyecto):

- Seguimiento al cliente y a la utilización del producto audiovisual adquirido por él.
- Para grandes proyectos especiales (*):
 - Negociación con Distribuidoras de Cine, Canales de Televisión, Agencias de publicidad y medios para transmisión y/o difusión del proyecto. (*)
 - Mercadeo y Publicidad: Merchandising (muñecos, accesorios, eventos), Mercadeo en línea, tienda virtual. (*)
 - Promoción mediante participación en festivales nacionales e internacionales (*)

6) I+D: Investigación y Desarrollo

- Retroalimentación general del proceso
- Benchmarking y evaluación de acciones para lograr las mejores prácticas (*)
- Actualización y aprendizaje continuos mediante cursos de especialización, seminarios y cursos online. (*)

Gráfica 14. Proceso de producción audiovisual en KINEMATIKA ANIMATION STUDIO



Fuente: Elaboración propia

2.1.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

2.1.4.1 Capacidad Instalada Requerida

Acorde a la Tabla 6, se estima tener dos editores para la realización de postproducción. Cada uno con una capacidad de trabajo de 8 horas al día por 25 días laborales al mes, para un total de 200 horas por mes, resultando un total de 2400 horas por año con un 100% de dedicación.

Se asumirá un 90% de dedicación y 10% de tiempo ocioso, por tanto la capacidad instalada por cada editor al año es de 2160 horas de edición, por tanto, para los dos editores, la capacidad instalada será de 4320 horas de postproducción al año.

Acorde a la magnitud de la necesidad, la capacidad instalada especificada anteriormente (4320 Horas al año), supera en 24% la capacidad requerida (3840 Horas al año), así que la demanda para el mercado objetivo se puede cubrir con una holgura muy aceptable.

Tabla 6. Capacidad Instalada Mano de Obra

PRODUCTO	HORAS AÑO OPERARIO TURNO	UNIDADES HORA HOMBRE	CAPACIDAD INSTALADA POR OPERARIO AÑO 1	% TIEMPO DE DEDICACIÓN	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD REQUERIDA
Hora de postproducción (por 2 Editores)	4.800	1	4.800	90%	4.320	3.840

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

2.1.4.2 Activos Fijos Requeridos: Maquinaria, Equipo, Muebles y Enseres

A continuación se presenta un listado del equipo, muebles y enseres requeridos para iniciar operaciones en KINEMATIKA ANIMATION STUDIO. Su costo total es de \$ 19'100,000 discriminados como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Activos fijos requeridos

ACTIVOS FIJOS	Costo \$
Total maquinaria y equipo:	17.200.000
Equipo de Edicion # 1	3.000.000
Equipo de Edicion # 2	3.000.000
Camara de Video Semi Profesional	2.000.000
Camara Fotografica Digital	400.000
Portatil Administrativo	1.000.000
Portatil comercial A	1.300.000
Portatil comercial B	1.000.000
Licencias Software	5.500.000
Total muebles y enseres:	1.900.000
3 Mesas para PC	400.000
3 Sillas Ergonómica	900.000
2 Sillas Auxiliares	300.000
3 lámparas de escritorio	300.000
Total inversión fija	19.100.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

2.1.4.3 Requerimientos de Personal: Mano de Obra, Administración y Ventas

Se requerirá para la producción el contratar dos Editores de Video. Ambos cargos requieren formación técnica en producción audiovisual.

Para el área administrativa se requerirá de un Gerente operativo y administrativo, cargo que asumirá el emprendedor del proyecto con un salario bajo para el cargo con el objetivo de no generar altos gastos para el primer año de operación, así mismo se requiere pagar a un contador externo la labor contable.

Para el área de ventas, se requieren dos asesores comerciales con formación en mercadotecnia. En la Tabla 8 se discriminan los costos de requerimientos de personal por cada centro de costos mencionado.

Tabla 8. Requerimientos de personal

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL		
	Mes	Año
MANO DE OBRA		
Editor	\$ 800.000,00	\$ 9.600.000,00
Editor	\$ 800.000,00	\$ 9.600.000,00
Total salarios MOD	\$ 1.600.000,00	\$ 19.200.000,00
ADMINISTRACION		
Gerente Administrativo/Operativo	\$ 1.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Contador	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
Total salarios ADMINISTRACIÓN	\$ 1.150.000,00	\$ 13.800.000,00
VENTAS		
Comercial A	\$ 1.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Comercial B	\$ 1.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Total salarios VENTAS	\$ 2.000.000,00	\$ 24.000.000,00
TOTAL REQUERIMIENTOS DE PERSONAL - AÑO	\$ 4.750.000,00	\$ 57.000.000,00

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

2.1.4.4 Otros Costos de Producción y Gastos de Administración y Ventas

A continuación se presenta el presupuesto requerido para los costos y gastos mencionados.

Tabla 9. Otros Costos de Producción y Gastos de Administración y Ventas

OTROS COSTOS DE PRODUCCION		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1 \$
Arriendo	200.000	2.400.000
Energía	40.000	480.000
Agua	15.000	180.000
Teléfono	40.000	480.000
Suministros de oficina	10.000	120.000
Mantenimiento	25.000	300.000
transporte	150.000	1.800.000
Subtotal	480.000	5.760.000
GASTOS DE ADMINISTRACION		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1 \$
Arriendo	200.000	2.400.000
Energía	10.000	120.000
Agua	15.000	180.000
Teléfono	40.000	480.000
Suministros de oficina	20.000	240.000
transporte	100.000	1.200.000
Subtotal	385.000	4.620.000
GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1 \$
Arriendo	100.000	1.200.000
Energía	10.000	120.000
Agua	15.000	180.000
Teléfono	40.000	480.000
Suministros de oficina	20.000	240.000
Publicidad	500.000	6.000.000
transporte	200.000	2.400.000
Subtotal	885.000	10.620.000
TOTAL	1'750,000	21'000,000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

2.1.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

Para cumplir con la demanda esperada, se deberá vender al año 3840 horas de estudio de postproducción. Acorde a los precios fijados, las ventas totales para el primer año se estiman en \$ 268'800,000, tal como se discrimina en la Tabla 10.

Acorde a la ciclicidad de ventas mencionada en el capítulo 1.3, las unidades a producir se discriminan en la Tabla 11.

Tabla 10. Ventas anuales por producto.

PRODUCTO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VTA UNIT. \$	VENTAS TOTALES \$ AÑO 1
Hora de estudio de Postproducción	3840	70.000	268'800,000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

Tabla 11. Cantidades a producir – Año 1

AÑO 1	
MESES	UNIDADES
Enero	53
Febrero	53
Marzo	160
Abril	373
Mayo	480
Junio	480
Julio	160
Agosto	373
Septiembre	480
Octubre	480
Noviembre	480
Diciembre	267
Total	3.840

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

2.2 PLAN DE COMPRAS

2.2.1 CONSUMOS Y COSTOS POR UNIDAD DE PRODUCTO O SERVICIO

Acorde al plan de producción (Tabla 10), se requerirá producir al año 3840 horas de estudio de postproducción, lo cual requiere de insumos y materias primas para su producción.

2.2.1.1 Materias primas e insumos requeridos por unidad de producto

En el contexto artístico, los insumos y materias primas principales para una creación audiovisual son la creatividad, la imaginación y el talento. Sin embargo, administrativamente, “los insumos” mencionados anteriormente deben ser contabilizados como costos de nómina y/o de mano de obra por cada integrante del equipo de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO, ya que estos son intangibles y dependen en su totalidad de las facultades cualitativas de las personas.

Los insumos tangibles que se requieren para elaborar una unidad de producto, se resumen en la tabla a continuación. Se requiere el uso de Cassettes de video digital para grabar y transferir material en video y Discos DVD en blanco para grabar Video e Información digital.

En ese orden de ideas, el costo unitario de materia prima para una hora de estudio de postproducción será de \$1625.

Tabla 12. Consumo de materia prima

MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO \$	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNIT. \$
Cassette Video Digital	Cassete	6.000	0,25	1500
DVD en Blanco	Disco	500	0,25	125
TOTAL		6.500	0,50	1625

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

Tabla 13. Consumo de materia prima para una hora de edición en estudio

MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNIT.
Cassette Video digital	Cassete	6.000	0,25	1.500
DVD en Blanco	Disco	500	0,25	125
TOTAL		6.500	0,50	1.625

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

Tabla 14. Costo de unidades a producir

PRODUCTO	UNIDADES AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL AÑO 1
Hora de estudio de Postproducción	3.840	\$1.625	\$6'240,000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

2.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

2.3.1 COMPORTAMIENTO ESPERADO PARA EL COSTO DE MATERIAS PRIMAS

La tendencia para este tipo de materias primas e insumos es la reducción de su costo en el mediano y largo plazo a razón del avance tecnológico que se dé en ese momento. Esta tendencia no genera un impacto significativo en la producción de la empresa, sin embargo, se debe estar atento permanentemente al cambio en las tendencias debido a la rapidez con que se están dando en la actualidad.

2.3.2 COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Como se menciona los requerimientos de personal (Tabla 7), el costo mensual de la mano de obra directa es el salario mensual de los dos editores, cada uno de \$ 800,000 mensuales, por tanto el costo total de mano de obra directa por mes será de \$ 1'600,000 y para el año 1, será de \$19'200,000.

2.3.3. COSTOS ASOCIADOS AL ÁREA DE PRODUCCIÓN

En la tabla a continuación, se discriminan los costos mencionados, los cuales mensualmente son \$ 480,000 y se proyectan para el año 1 en \$ 5'760,000

Tabla 15. Costos asociados al área de Producción

CONCEPTO	Costo Mensual \$	Costo \$ AÑO 1
Arriendo	200.000	2.400.000
Energía	40.000	480.000
Agua	15.000	180.000
Teléfono	40.000	480.000
Suministros de oficina	10.000	120.000
Mantenimiento	25.000	300.000
transporte	150.000	1.800.000
Subtotal	480.000	5.760.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

2.4 INFRAESTRUCTURA

2.4.1 MAQUINARIA Y EQUIPO

A continuación se hace la relación y descripción de los equipos requeridos para la operación de **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO**.

Tabla 16. Descripción de maquinaria y equipo requeridos

Equipo	Descripción	Función
Equipo de Edición # 1	Computadores de escritorio con las especificaciones de hardware requeridas para la post-producción de video y animación.	Edición y post-producción de video, animación y efectos especiales
Equipo de Edición # 2		
Licencias Software	Software especializado para implementar en los equipos de edición	
Cámara de Video Semi Profesional	Cámara de video de captura en alta definición y con óptica (lente) standard	Captura de imágenes en movimiento, transferencia de video a otros formatos, grabación de tomas en video
Cámara Fotográfica Digital	Cámara fotográfica standard	Captura de fotografías e imágenes estáticas
Portátil Administrativo	Computadores portátiles standard	Tareas administrativas, comerciales, de promoción y ventas.
Portátil comercial B		
Portátil comercial A	Computador portátil de gama media que permita la ejecución óptima de video digital para propósito de promoción y ventas	

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 MUEBLES Y ENSERES

En la siguiente tabla se relacionan los muebles y enseres que se necesitan para iniciar la operación.

Tabla 17. Descripción de muebles y enseres requeridos

MUEBLES Y ENSERES			
Cant	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
3	Mesas para PC	\$ 133.333,33	\$ 400.000,00
3	Sillas Ergonómica	\$ 300.000,00	\$ 900.000,00
4	Sillas Auxiliares	\$ 75.000,00	\$ 300.000,00
3	lámparas de escritorio	\$ 100.000,00	\$ 300.000,00
	TOTAL		\$ 1.900.000,00

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3 REMODELACIONES Y CONSTRUCCIONES

No se requieren remodelaciones o adaptaciones especiales para el funcionamiento de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO.

2.4.4 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La maquinaria y equipo, mobiliario e infraestructura explicados en los puntos anteriores, hacen parte de la inversión en activos fijos, discriminados en la siguiente tabla.

Tabla 18. Inversión en activos fijos

Descripción	Costo \$
Total maquinaria y equipo:	17.200.000
Equipo de Edición # 1	3.000.000
Equipo de Edición # 2	3.000.000
Cámara de Video Semi Profesional	2.000.000
Cámara Fotográfica Digital	400.000
Portátil Administrativo	1.000.000
Portátil comercial A	1.300.000
Portátil comercial B	1.000.000
Licencias Software	5.500.000
Total muebles y enseres:	1.900.000
3 Mesas para PC	400.000
3 Sillas Ergonómica	900.000
2 Sillas Auxiliares	300.000
3 lámparas de escritorio	300.000
Total inversión fija	19.100.000

Fuente: Elaboración propia.

3. ORGANIZACIÓN

3.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

3.1.1 ANÁLISIS DOFA

- **Debilidades**
 - **D1: Confidencialidad de la Información:** Debido al reducido tamaño de la organización, no es fácil mantener la confidencialidad de información sensible a la empresa, especialmente la de carácter comercial.
 - **D2: Confianza con nuevos clientes:** Al ser el trato comercial directamente con otras empresas, el lograr la confianza de un cliente nuevo hacia nuestra empresa toma más tiempo, por tanto es más difícil lograr la venta con un cliente nuevo que con uno referido.
 - **D3: Financiación a clientes:** No se cuenta con facilidades de pago para los clientes.
 - **D4: Capacidad Instalada:** Aunque es óptima, se puede generar mucho tiempo ocioso producto de un comportamiento negativo en las ventas.

- **Oportunidades**
 - **O1:** Aumento en la demanda de productos y servicios de TIC y afines y su alcance cada vez mayor por parte de las empresas.
 - **O2:** Se han realizado acercamientos importantes con prospectos fuera del país: Palma de Mallorca en España, Orlando (FL) en EE.UU y Londres en el Reino Unido.
 - **O3:** Gracias a la aprobación de los tratados de libre comercio, existen nuevas oportunidades de mercado con Canadá y EE.UU. De igual forma, se abre un nuevo escenario de entrada de empresas extranjeras al país.

- **O4:** Incentivos y convocatorias gubernamentales para el desarrollo de la producción audiovisual en Colombia.

- **Fortalezas**

- **F1: Experiencia:** El gestor del proyecto cuenta con mas de 15 años de experiencia en la producción gráfica, audiovisual e interactiva
- **F2: Producción:** Procesos de producción definidos que permiten aumentar la eficiencia el desarrollo de productos audiovisuales.
- **F3: Estructura Organizacional:** Simple, clara y puntual. Permite la comunicación rápida y directa entre los integrantes, lo cual permite una alta capacidad de respuesta y de toma de decisiones.
- **F4: Contactos y clientes:** En la actualidad se cuenta con una base de clientes actuales del gestor del proyecto, lo que permitirá que la labor comercial no "arranque en frío".

- **Amenazas**

- **A1: La actual recesión económica mundial:** Las empresas por lo general aplican recortes presupuestales de publicidad y promoción.
- **A2: Guerra de precios:** La competencia puede llegar a ofrecer producción a muy bajo precio, incluso por debajo del costo de producción.
- **A3: Creciente competencia:** Puede generar en el mediano plazo una sobreoferta en el mercado.
- **A4:** La dilatación en el proceso licitatorio y adjudicación del tercer canal de televisión privada en Colombia.

Gráfica 15. Análisis DOFA



Fuente: Elaboración propia

3.1.2 IMPACTO ESPERADO Y ESTRATEGIA

3.1.2.1 Debilidades

D1: Confidencialidad de la Información:

- **Impacto:** Filtración de información sensible de clientes y contactos que puede llegar a la competencia.
- **Estrategia:** Establecer cláusulas de confidencialidad y protección de información y datos con penalidades altas en los contratos de vinculación laboral y en los contratos mercantiles. Acorde al portal ACTUALICESE⁶², *“El Código Penal establece varios Tipos Penales (delitos) relacionados con la violación a la Confidencialidad o Reserva...”*⁶³

D2: Confianza con nuevos clientes:

- **Impacto:** El costo para capturar un nuevo cliente es muy alto
- **Estrategia:** Establecer mecanismos efectivos de seguimiento a nuevos prospectos. Centrarse en estrategias de fidealización de clientes actuales y mercadeo por referidos.

D3: Financiación a clientes:

- **Impacto:** Se puede perder un número considerable de ventas y de clientes al no ofrecer esta facilidad.
- **Estrategia:** Antes del año 2 no es recomendable cambiar la política de cartera. Sin embargo, se puede adelantar averiguaciones con diferentes entidades financieras para lograr este objetivo.

D4: Capacidad Instalada:

- **Impacto:** En los “tiempos muertos”, sencillamente se está perdiendo dinero.

⁶² (ACTUALICESE.COM)

⁶³ Art. 194 Divulgación y Empleo De Documentos Reservados, Art. 308 Violación de Reserva Industrial o Comercial, Art. 418 Revelación de Secreto, Art. 419. Utilización de Asunto Sometido a Secreto o Reserva, Art. 420 Utilización Indebida de Información Oficial Privilegiada, Art. 419 Utilización de asunto sometido a secreto o reserva, Art.463 Espionaje

- **Estrategia:** En el área comercial se deben estudiar y evaluar soluciones para regularizar y subir de nuevo las ventas. En el área de producción se puede aprovechar este tiempo ocioso para la realización de productos propios.

3.1.2.2 Oportunidades

O1: Aumento en la demanda de productos y servicios de TIC y afines y su alcance cada vez mayor por parte de las empresas.

- **Impacto:** Crecimiento de la empresa al aumentar sus ventas y capacidad instalada.
- **Estrategia:** Desarrollar metodologías para monitorear permanentemente el comportamiento de mercado y desarrollar acciones en el área comercial para satisfacer estas nuevas demandas y ampliar la participación en el mercado.

O2: Se han realizado acercamientos importantes con prospectos fuera del país: Palma de Mallorca en España, Orlando (FL) en EE.UU y Londres en el Reino Unido.

- **Impacto:** Mas clientes dispuestos a pagar un poco más del precio habitual, incrementando los ingresos de la empresa. Impacto positivo en la imagen y prestigio de la empresa.
- **Estrategia:** Dar prioridad en el área comercial a establecer los lazos comerciales con estos prospectos. Mejorar los procesos de comunicación y conexión en línea con clientes en el exterior.

O3: Gracias a la aprobación de los tratados de libre comercio, existen nuevas oportunidades de mercado con Canadá y EE.UU. De igual forma, se abre un nuevo escenario de entrada de empresas extranjeras al país.

- **Impacto:** Expansión del mercado potencial de empresas en Bogotá. Expansión hacia el mercado Corporativo. Acercamiento a nuevos prospectos en EE.UU. y Canadá

- **Estrategia:** Desarrollar una propuesta de valor y un plan de penetración en el mercado de las empresas multinacionales extranjeras en Bogotá que demanden nuestros servicios. Así mismo, desarrollar una investigación exploratoria del mercado Canadiense que permita establecer el estado del mercado audiovisual en éste país.

O4: Incentivos y convocatorias gubernamentales para el desarrollo de la producción audiovisual en Colombia.

- **Impacto:** Generación de espacios para lograr reconocimiento de las empresas del sector y así mismo contribuir al desarrollo de la industria audiovisual en Colombia. Nuevas oportunidades para participar por incentivos para la realización de producciones propias.
- **Estrategia:** Establecer un plan de monitoreo y consulta permanentemente de las diferentes convocatorias ofrecidas por las instituciones gubernamentales. Realizar la evaluación de factibilidad y conveniencia de participación a las convocatorias ofrecidas.

3.1.2.3 Fortalezas

F1: Experiencia

- **Impacto:** Facilidad en conseguir la confianza de prospectos, lo cual acelerará la decisión de compra. Mejoramiento continuo de la empresa.
- **Estrategia:** Desarrollar metodologías y estrategias de gestión del conocimiento al interior de la empresa, que permitan la documentación y posterior recordación de las lecciones aprendidas, las cuales se pueden transformar en mejores prácticas que permitan el aumento en el valor de la empresa.

F2: Producción

- **Impacto:** Reducción de costos de producción y mayor eficiencia en el uso de los recursos, por tanto, permite ofrecer un precio competitivo.
- **Estrategia:** Dar prioridad a los procesos de mejora continua y de I+D+I que permitan el desarrollo de nuevas técnicas producción más eficientes e innovación en procesos a todo nivel, lo que resultará en mejorar la competitividad de la empresa.

F3: Estructura Organizacional

- **Impacto:** Genera un entorno favorable para el desarrollo eficiente de la operación de la empresa.
- **Estrategia:** En lo posible, no hacer cambios en la estructura organizacional.

F4: Contactos y clientes

- **Impacto:** La base de clientes actuales permitirá generar una nueva base de referidos que eventualmente aceleraran las ventas debido que el tiempo de decisión de compra se reduce.
- **Estrategia:** Establecer en el área comercial como prioridad la promoción y atención de éstos clientes actuales y la construcción de la base de referidos.

3.1.2.4 Amenazas

A1: La actual recesión económica mundial

- **Impacto:** Reducción de los presupuestos de publicidad en las PYME, por tanto, baja en las ventas.
- **Estrategia:** En lo posible, no adoptar una política de reducción de precios, en lugar de esto, se debe intensificar y hacer más eficiente la acción del área comercial para lograr atraer nuevos clientes. Contrario a lo que hacen las empresas tradicionales, no se deben bajar los precios en épocas de crisis, mucho menos recortar los presupuestos de publicidad, por el contrario, se debe mejorar la calidad de la publicidad con nuevos argumentos de venta.

A2: Guerra de precios

- **Impacto:** Los precios en la industria bajarán al máximo, afectando a ésta y haciéndola poco rentable y competitiva.

- **Estrategia:** No entrar a la guerra de precios. En el mediano plazo, es mejor resistir.

A3: Creciente competencia

- **Impacto:** Puede causar una sobreoferta en el mercado obligando a reducir los precios.
- **Estrategia:** Determinar y evaluar en contexto la causa de la sobreoferta y diseñar medidas para competir en el mercado por diferenciación o innovación.

A4: La dilatación en el proceso licitatorio y adjudicación del tercer canal de televisión privada en Colombia.

- **Impacto:** Se presentará un considerable estancamiento de la industria audiovisual en Colombia.
- **Estrategia:** Establecer como prioridad la búsqueda de nuevos mercados en el exterior.

3.1.3 ORGANISMOS DE APOYO

3.1.3.1 Entidades de Apoyo

Universidad EAN

Vicerrectoría de extensión y proyección social - Programa Emprendedor - Programa IN3

Con el apoyo del Dr. Francisco Matiz, director del programa emprendedor, y el Dr. León Darío Parra, se ha logrado participar en diferentes eventos y ruedas de Negocios promovidas por la Universidad en los últimos dos años.

Fundación ARS NOVA – Palma de Mallorca – España

Con el apoyo de su Directora, la Sra. Tania Frau, se están estableciendo contactos con clientes potenciales en la Isla de Mallorca en España, así mismo, de replicar el modelo de negocio en dicha región.

3.1.3.2 Profesionales de Apoyo

LUISA FERNANDA ZÁRATE MOJICA – Socio del proyecto

Ubicación: Palma de Mallorca - España

MASTER en Animación por Ordenador y Síntesis de Imágenes MA ISCA en la Universidad de las Islas Baleares - Palma de Mallorca, Baleares. España.

MASTER en Animación Tradicional asistida por Ordenador MA TRAC en la Universidad de las Islas Baleares - Palma de Mallorca, Baleares. España.

Diseñadora Textil Industrial de la Facultad de Textiles y Artes Plásticas de la Universidad de los Andes – Bogotá. Colombia.

Diseñadora de Moda y Patronaje Industrial de la Escuela Arturo Tejada Cano en Bogotá, D.C. Colombia.

El apoyo de Luisa Fernanda ha sido permanente en todo el desarrollo del plan de negocio, además de ser la representante de la empresa en España.

JUAN CARLOS RODULFO ROCCO – Colaborador externo

Ubicación: Madrid – España

Licenciado en Comunicación Social (Especialidad Audiovisual) en la Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela).

Máster en Animación por Ordenador y Síntesis de Imágenes por la Universidad de las Islas Baleares (Mallorca, España).

Juan Carlos ha colaborado con la creación de los procesos de producción de animación y gráficos en movimiento. Es un apoyo permanente en I+D+I

MIGUEL ERNESTO YUSTI HINCAPIÉ – Colaborador externo

MASTER en Animación por Ordenador y Síntesis de Imágenes MA ISCA en la Universidad de las Islas Baleares - Palma de Mallorca, Baleares. España.

MASTER en Animación Tradicional asistida por Ordenador MA TRAC en la Universidad de las Islas Baleares - Palma de Mallorca, Baleares. España.

Especialización en dirección de fotografía para cine – Escuela de Artes Visuales de Madrid.

Pregrado en Dirección de Cine y Televisión en la Universidad Nacional de Colombia

Miguel es un apoyo permanente en la producción de animación 3D y efectos especiales.

CARLOS ROLANDO PIMENTEL CARRETERO – Colaborador Externo

Profesional en Publicidad egresado de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Su recorrido profesional en publicidad se da a comienzos de 2000 cuando es llamado a formar parte del equipo creativo de la recién fusionada Sancho/BBDO en el cargo de creativo gráfico.

Luego de tres años y medio es llamado a Ogilvy & Mather en el cargo de director de arte. Posteriormente fue llamado como director de arte a MPC Publicidad.

Desde Enero de 2005 Trabaja como asesor publicitario en consultorías, creación y rediseño de marcas, estrategias publicitarias y de comunicación masiva y

proyectos de realización audiovisual. Desde enero de 2005 ejerce docencia en diferentes áreas publicitarias en la Universidad San Martín sede Bogotá.

Rolando ha sido un contacto directo con la industria publicitaria en Bogotá.

DAVID CANEVA AKLE – Colaborador Externo

Maestro en Cine Documental – University of London, Royal Holloway - Londres, Reino Unido

Especialista en Comunicación para el Desarrollo. Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano – Cartagena, Colombia

Comunicador social, Periodista – Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano – Bogotá, Colombia

David ha sido productor de piezas audiovisuales, instalaciones y películas, así como promoción de distintos proyectos privados, públicos y sociales en los que las nuevas tecnologías de comunicación e información son primordiales.

David ha sido un apoyo fundamental en el diseño de procesos de producción audiovisual y dirección de arte, además de representar a la empresa en el Reino Unido.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

KINEMATIKA ANIMATION STUDIO contará con una estructura organizacional tipo Lineal ó Simple, acorde al tamaño de la empresa. En éste caso particular, dueño y gerente son la misma persona. La autoridad está centrada en la gerencia y ésta toma las decisiones y asume el control, sin embargo, para éste caso, esta estructura es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

Por el tamaño, no se hace una división por departamentos, más bien cada uno de los cargos se encuentran en el mismo nivel horizontal con el objetivo que tengan cierta independencia para toma de decisiones menores acorde a su especialidad y el mismo nivel de interacción y comunicación entre los cargos.

Gráfica 16. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 RELACIÓN DE CARGOS Y NÚMERO DE EMPLEADOS

Tabla 19. Relación de cargos y número de empleados

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerente Administrativo	1
Editor	1
Diseñador	1
Asesor Comercial	2
Contador	Externo – No vinculado a la empresa

Fuente: Elaboración propia

KINEMATIKA ANIMATION STUDIO Será constituida como una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S), por tanto no está obligada a constituir una junta directiva, acorde a la Ley 1258 de 2008⁶⁴ en su artículo 25⁶⁵. Lo anterior permitirá la efectividad y oportunidad en la toma de decisiones entre socios.

⁶⁴ Ley 1258 del 05-12-2008 "por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada"

⁶⁵ ARTÍCULO 25. JUNTA DIRECTIVA. La sociedad por acciones simplificada no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

PARÁGRAFO. En caso de pactarse en los estatutos la creación de una junta directiva, esta podrá integrarse con uno o varios miembros respecto de los cuales podrán establecerse suplencias. Los directores podrán ser designados mediante cuociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos.

Las normas sobre su funcionamiento se determinarán libremente en los estatutos. A falta de previsión estatutaria, este órgano se regirá por lo previsto en las normas legales pertinentes.

3.3 ASPECTOS LEGALES

3.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

KINEMATIKA ANIMATION STUDIO Será constituida como una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S), acorde a la Ley 1258 de 2008⁶⁶, cuyo estado legal es vigente a la fecha. Las principales ventajas de constituirse como S.A.S son:

- Se puede constituir por una o varias personas a través de documento privado
- Siempre será de naturaleza comercial sin importar las actividades que contemplen en su objeto social
- Su estructura orgánica y las normas que rijan su funcionamiento, serán determinadas libremente en los estatutos
- Deben tener al menos un representante legal
- Los accionistas no son responsables de las obligaciones de la sociedad.
- No está obligada a tener Revisor Fiscal, sólo será obligatorio cuando la Ley lo exija.
- Su término de duración puede ser indefinido.
- No es obligatorio tener Junta Directiva.
- Conserva los tres tipos de capitales de las sociedades anónimas (autorizado, suscrito y pagado); sin embargo, las condiciones, proporciones y plazos de suscripción y pago, serán de mera liberalidad de sus accionistas.
- El plazo de pago de las acciones no podrá superar los 2 años.
- La Asamblea de accionistas podrá realizarse fuera del domicilio principal, aunque no estén representados o presentes la totalidad de los accionistas.

⁶⁶ Ley 1258 del 05-12-2008 "por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada"

3.3.2 CLASIFICACIÓN CIUU

Acorde a la clasificación CIUU⁶⁷, las actividades económicas de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO se clasificarán de la siguiente forma:

Tabla 20. Clasificación CIUU

	Código CIUU	Actividad Económica
Actividad Principal	9211	Producción y Distribución de Films y Videocintas
Actividad Secundaria	9219	Otras actividades de entretenimiento

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 ENTIDADES REGULADORAS

KINEMATIKA ANIMATION STUDIO estará regida bajo la normativa de éstas entidades:

3.3.3.1 Comisión Nacional de Televisión (CNTV)⁶⁸

Para los spot de video de 30 segundos que producirá **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO**, habrá una regulación constante de parte de CNTV que en nuestro caso, regulará los contenidos que serán publicados al televidente. De igual forma, todo contenido deberá cumplir con los fines y principios establecidos en la Ley 182 de 1995.⁶⁹, los cuales son:

⁶⁷ CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (GERENCIE)

⁶⁸ La Comisión Nacional de Televisión (CNTV) es un organismo de derecho público con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, sujeto a un régimen legal propio, para desarrollar y ejecutar los planes y programas del estado en el servicio público de televisión, así como también dirigir la política que en materia de televisión determine la ley, sin menoscabo de las libertades consagradas en la Constitución Nacional (Art 76 y 77). (Comisión Nacional de Televisión)

⁶⁹ "Por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste, se conforma la comisión nacional de televisión, se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector y se dictan otras disposiciones en materia de telecomunicaciones".

- Imparcialidad en las informaciones
- Separación entre opiniones e informaciones
- Respeto al pluralismo político, religioso, social y cultural
- Respeto a la honra, el buen nombre, la intimidad de las personas y a los derechos y libertades constitucionales
- Protección de la juventud, la infancia y la familia
- Respeto a los valores de igualdad
- Preeminencia del interés público sobre el privado
- Responsabilidad social de los medios de comunicación.

3.3.3.2 Organización Sayco y Acinpro ⁷⁰

En la producción de spot de video y el servicio de edición se empleará música y algunas de estas obras no serán de autoría propia. La empresa se regirá bajo la legislación de esta entidad encargada de recaudar el derecho conexo de comunicación de la música fonogramada.

⁷⁰ La Organización Sayco Acinpro, es una entidad sin ánimo de lucro, creada hace más de 20 años, dedicada a recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos abiertos al público en todo el territorio colombiano. Su gestión está basada en la legislación que regula los derechos de autor en el país y en cumplimiento del mandato conferido por la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia SAYCO y la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos ACINPRO, en sus calidades de sociedades de gestión colectiva. (SAYCO Y ACIMPRO)

3.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

3.4.1 GASTOS DE PERSONAL

Tabla 21. Gastos de Personal

MANO DE OBRA		
CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1
Editor	800.000	9.600.000
Diseñador	800.000	9.600.000
Subtotal	1.600.000	19.200.000
ADMINISTRACION		
Gerente Administrativo/Operativo	1.000.000	12.000.000
contador	150.000	1.800.000
Subtotal	1.150.000	13.800.000
VENTAS		
Comercial A y B	2.000.000	24.000.000
Subtotal	2.000.000	24.000.000
TOTAL GASTOS PERSONAL	4.750.000	57.000.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

Por la naturaleza del servicio, no se estiman costos por concepto de dotaciones y/o uniformes.

3.4.2 GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN

Tabla 22. Gastos de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACION		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	200.000	2.400.000
Energía	10.000	120.000
Agua	15.000	180.000
Teléfono	40.000	480.000
Suministros de oficina	20.000	240.000
transporte	100.000	1.200.000
Subtotal	385.000	4.620.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

4. FINANZAS

4.1 INGRESOS

4.1.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para efecto práctico del proyecto, se asumirá que será financiado en su totalidad por un crédito de inversión y que no habrá aportes por parte de los emprendedores.

Se requerirá un crédito por el total del monto de inversión de las siguientes especificaciones acorde a los requerimientos del FONDO EMPRENDER.

Tabla 23. Especificaciones de crédito

Valor préstamo		\$ 43.500.500
Tasa efectiva		23,87%
Tasa nominal		21,60%
Interés mensual		1,80%
Plazo		48
Valor cuota Fija		\$ 1.361.085

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

Tabla 24. Tabla de amortización de crédito

Cuota	VR. CUOTA	INTERESES	CAPITAL	SALDO
1	\$ 1.361.085	\$ 783.000	\$ 578.085	\$ 42.921.915
2	\$ 1.361.085	\$ 772.594	\$ 588.491	\$ 42.333.424
3	\$ 1.361.085	\$ 762.002	\$ 599.084	\$ 41.734.340
4	\$ 1.361.085	\$ 751.218	\$ 609.867	\$ 41.124.472
5	\$ 1.361.085	\$ 740.241	\$ 620.845	\$ 40.503.627
6	\$ 1.361.085	\$ 729.065	\$ 632.020	\$ 39.871.607
7	\$ 1.361.085	\$ 717.689	\$ 643.397	\$ 39.228.211
8	\$ 1.361.085	\$ 706.108	\$ 654.978	\$ 38.573.233
9	\$ 1.361.085	\$ 694.318	\$ 666.767	\$ 37.906.466
10	\$ 1.361.085	\$ 682.316	\$ 678.769	\$ 37.227.697
11	\$ 1.361.085	\$ 670.099	\$ 690.987	\$ 36.536.710
12	\$ 1.361.085	\$ 657.661	\$ 703.425	\$ 35.833.285
13	\$ 1.361.085	\$ 644.999	\$ 716.086	\$ 35.117.199
14	\$ 1.361.085	\$ 632.110	\$ 728.976	\$ 34.388.223
15	\$ 1.361.085	\$ 618.988	\$ 742.097	\$ 33.646.125
16	\$ 1.361.085	\$ 605.630	\$ 755.455	\$ 32.890.670
17	\$ 1.361.085	\$ 592.032	\$ 769.053	\$ 32.121.617
18	\$ 1.361.085	\$ 578.189	\$ 782.896	\$ 31.338.720
19	\$ 1.361.085	\$ 564.097	\$ 796.989	\$ 30.541.732
20	\$ 1.361.085	\$ 549.751	\$ 811.334	\$ 29.730.397
21	\$ 1.361.085	\$ 535.147	\$ 825.938	\$ 28.904.459
22	\$ 1.361.085	\$ 520.280	\$ 840.805	\$ 28.063.654
23	\$ 1.361.085	\$ 505.146	\$ 855.940	\$ 27.207.714
24	\$ 1.361.085	\$ 489.739	\$ 871.347	\$ 26.336.368
25	\$ 1.361.085	\$ 474.055	\$ 887.031	\$ 25.449.337
26	\$ 1.361.085	\$ 458.088	\$ 902.997	\$ 24.546.339
27	\$ 1.361.085	\$ 441.834	\$ 919.251	\$ 23.627.088
28	\$ 1.361.085	\$ 425.288	\$ 935.798	\$ 22.691.290
29	\$ 1.361.085	\$ 408.443	\$ 952.642	\$ 21.738.648
30	\$ 1.361.085	\$ 391.296	\$ 969.790	\$ 20.768.858
31	\$ 1.361.085	\$ 373.839	\$ 987.246	\$ 19.781.612
32	\$ 1.361.085	\$ 356.069	\$ 1.005.016	\$ 18.776.596
33	\$ 1.361.085	\$ 337.979	\$ 1.023.107	\$ 17.753.489
34	\$ 1.361.085	\$ 319.563	\$ 1.041.523	\$ 16.711.966
35	\$ 1.361.085	\$ 300.815	\$ 1.060.270	\$ 15.651.696
36	\$ 1.361.085	\$ 281.731	\$ 1.079.355	\$ 14.572.341
37	\$ 1.361.085	\$ 262.302	\$ 1.098.783	\$ 13.473.558
38	\$ 1.361.085	\$ 242.524	\$ 1.118.561	\$ 12.354.996
39	\$ 1.361.085	\$ 222.390	\$ 1.138.696	\$ 11.216.301
40	\$ 1.361.085	\$ 201.893	\$ 1.159.192	\$ 10.057.109
41	\$ 1.361.085	\$ 181.028	\$ 1.180.058	\$ 8.877.051
42	\$ 1.361.085	\$ 159.787	\$ 1.201.299	\$ 7.675.753
43	\$ 1.361.085	\$ 138.164	\$ 1.222.922	\$ 6.452.831
44	\$ 1.361.085	\$ 116.151	\$ 1.244.935	\$ 5.207.896
45	\$ 1.361.085	\$ 93.742	\$ 1.267.343	\$ 3.940.553
46	\$ 1.361.085	\$ 70.930	\$ 1.290.156	\$ 2.650.397
47	\$ 1.361.085	\$ 47.707	\$ 1.313.378	\$ 1.337.019
48	\$ 1.361.085	\$ 24.066	\$ 1.337.019	\$ 0

Fuente: Cálculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

4.1.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL REQUERIDO

Tabla 25. Estructura de capital requerido

CAPITAL DE TRABAJO	CREDITO \$
Cartera	16.800.00
Inversiones diferidas	1.100.000
Caja	6.500.000
Total capital de trabajo	24.400.000
ACTIVOS FIJOS	CREDITO \$
Maquinaria y equipo	17.200.000
Muebles y enseres	1.900.000
Total inversión fija	19.100.000
Inversión Total	43.500.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

4.1.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS

Tabla 26. Balance general proyectado a 5 años

BALANCE GENERAL	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 6.500.000	\$ 183.089.641	\$ 298.501.805	\$ 308.574.914	\$ 311.574.593	\$ 328.982.580
Cuentas por Cobrar - Cartera	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 11.648.000	\$ 12.113.920	\$ 12.598.477
Inventario de Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Productos en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Productos Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Diferidos y Operativos	\$ 1.100.000	\$ 880.000	\$ 660.000	\$ 440.000	\$ 220.000	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 24.400.000	\$ 200.769.641	\$ 315.961.805	\$ 320.662.914	\$ 323.908.513	\$ 341.581.057
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 17.200.000	\$ 17.200.000	\$ 17.200.000	\$ 17.200.000	\$ 17.200.000	\$ 17.200.000
Muebles y Enseres	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL FIJO	\$ 19.100.000	\$ 19.100.000	\$ 19.100.000	\$ 19.100.000	\$ 19.100.000	\$ 19.100.000
Depreciación Acumulada		\$ 3.820.000	\$ 3.820.000	\$ 3.820.000	\$ 3.820.000	\$ 3.820.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 19.100.000	\$ 15.280.000	\$ 15.280.000	\$ 15.280.000	\$ 15.280.000	\$ 15.280.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 43.500.000	\$ 216.049.641	\$ 331.241.805	\$ 335.942.914	\$ 339.188.513	\$ 356.861.057
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imporrenta por Pagar		\$ 56.711.718	\$ 59.751.876	\$ 63.033.662	\$ 66.595.391	\$ 69.916.802
IVA por Pagar		\$ 8.362.667	\$ 8.697.173	\$ 9.045.060	\$ 9.406.863	\$ 9.783.137
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Parafiscales y Provisiones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligación (Crédito)	\$ 7.666.715	\$ 9.496.917	\$ 11.764.026	\$ 14.572.341		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 7.666.715	\$ 74.571.301	\$ 80.213.076	\$ 86.651.063	\$ 76.002.254	\$ 79.699.939
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	\$ 35.833.285	\$ 26.336.368	\$ 14.572.341			
Otros Pasivos						
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	\$ 35.833.285	\$ 26.336.368	\$ 14.572.341	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 43.500.000	\$ 100.907.669	\$ 94.785.417	\$ 86.651.063	\$ 76.002.254	\$ 79.699.939
PATRIMONIO						
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del Ejercicio		\$ 115.141.972	\$ 121.314.415	\$ 127.977.435	\$ 135.208.824	\$ 141.952.294
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores			\$ 115.141.972	\$ 121.314.415	\$ 127.977.435	\$ 135.208.824
TOTAL PATRIMONIO	\$ -	\$ 115.141.972	\$ 236.456.387	\$ 249.291.850	\$ 263.186.259	\$ 277.161.118
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 43.500.000	\$ 216.049.641	\$ 331.241.805	\$ 335.942.914	\$ 339.188.513	\$ 356.861.057

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

4.1.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (P&G) PROYECTADO A 5 AÑOS

Tabla 27. P&G proyectado a 5 años

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 268.800.000	\$ 279.552.000	\$ 290.734.080	\$ 302.363.443	\$ 314.457.981
Costo Materia Prima	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151	\$ 7.299.917
Depreciaciones	\$ 3.820.000	\$ 3.820.000	\$ 3.820.000	\$ 3.820.000	\$ 3.820.000
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 5.760.000	\$ 5.990.400	\$ 6.230.016	\$ 6.479.217	\$ 6.738.385
Mano de Obra	\$ 19.200.000	\$ 19.968.000	\$ 20.766.720	\$ 21.597.389	\$ 22.461.284
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 35.020.000	\$ 36.268.000	\$ 37.565.920	\$ 38.915.757	\$ 40.319.587
UTILIDAD BRUTA	\$ 233.780.000	\$ 243.284.000	\$ 253.168.160	\$ 263.447.686	\$ 274.138.394
Salarios de Administración	\$ 13.800.000	\$ 14.352.000	\$ 14.926.080	\$ 15.523.123	\$ 16.144.048
Gastos de Administración	\$ 4.620.000	\$ 4.804.800	\$ 4.996.992	\$ 5.196.872	\$ 5.404.747
Salarios de Ventas	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.958.400	\$ 26.996.736	\$ 28.076.605
Gastos de Ventas	\$ 10.620.000	\$ 11.044.800	\$ 11.486.592	\$ 11.946.056	\$ 12.423.898
Amortización del Diferido	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 53.260.000	\$ 55.381.600	\$ 57.588.064	\$ 59.882.787	\$ 62.269.298
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 180.520.000	\$ 187.902.400	\$ 195.580.096	\$ 203.564.900	\$ 211.869.096
Intereses Crédito	\$ 8.666.311	\$ 6.836.108	\$ 4.568.999	\$ 1.760.685	
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 8.666.311	\$ 6.836.108	\$ 4.568.999	\$ 1.760.685	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 171.853.689	\$ 181.066.292	\$ 191.011.097	\$ 201.804.215	\$ 211.869.096
Impuesto de Renta	\$ 56.711.718	\$ 59.751.876	\$ 63.033.662	\$ 66.595.391	\$ 69.916.802
UTILIDAD NETA	\$ 115.141.972	\$ 121.314.415	\$ 127.977.435	\$ 135.208.824	\$ 141.952.294

Fuente: Cálculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

4.1.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA EL AÑO 1

Tabla 28. Flujo de caja para el año 1

PRIMER AÑO FLUJO DE CAJA MENSUAL						
MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	\$ 3.733.333	\$ 3.733.333	\$ 11.200.000	\$ 26.133.333	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000
COMPRAS M.P. E INSUMOS	\$ 86.667	\$ 86.667	\$ 260.000	\$ 606.667	\$ 780.000	\$ 780.000
I. Ingresos Operativos						
1. Ventas de Contado	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 5.600.000	\$ 13.066.667	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000
2. Ventas a Crédito	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 5.600.000	\$ 13.066.667	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000
3. Recuperación Cartera		\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 5.600.000	\$ 13.066.667	\$ 16.800.000
Total Ingresos Operativos	\$ 1.866.667	\$ 3.733.333	\$ 7.466.667	\$ 18.666.667	\$ 29.866.667	\$ 33.600.000
II. Gastos Operativos Fijos						
A. Fijos:						
1. Pagos Laborales:	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
Sueldos	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000
Parafiscales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cesantías e Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prima de servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subsidio de Transporte	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Dotaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Arrendamientos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
3. Servicios	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 225.000
Energía	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Agua	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Telefono	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
4. Mantenimiento	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
5. Publicidad	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
6. Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
7. Otros	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
8. Preoperativos	\$ 1.100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ 7.400.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000
A. Variables						
1. Compra de Contado Materia Prima e Insumos	\$ 86.667	\$ 86.667	\$ 260.000	\$ 606.667	\$ 780.000	\$ 780.000
2. Compra a Crédito Materia Prima e Insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Pago compras a crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Compra Insumos para Inventarios						
4. Pago Proveedores Histórico						
5. Pago M.O. Y Gastos de Fabricación						
Subtotal	\$ 86.667	\$ 86.667	\$ 260.000	\$ 606.667	\$ 780.000	\$ 780.000
Total Gastos Operativos	\$ 7.486.667	\$ 6.386.667	\$ 6.560.000	\$ 6.906.667	\$ 7.080.000	\$ 7.080.000
Superavit/(deficit) Operativo	\$ (5.620.000)	\$ (2.653.333)	\$ 906.667	\$ 11.760.000	\$ 22.786.667	\$ 26.520.000
III. Inversiones Fijas						
1. Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Edificaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Maquinaria y Equipo	\$ 17.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4. Muebles y Enseres	\$ 1.900.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5. Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ 19.100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IV. Recursos Obtenidos						
1. Préstamo Línea Emprendimiento	\$ 43.500.000					
2. Recursos Propios	\$ -					
Subtotal	\$ 43.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
V. Amortización Pasivos Financieros						
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	\$ 578.085	\$ 588.491	\$ 599.084	\$ 609.867	\$ 620.845	\$ 632.020
2. Intereses Crédito Propuesto	\$ 783.000	\$ 772.594	\$ 762.002	\$ 751.218	\$ 740.241	\$ 729.065
3. Ley Mipyme	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4. Comisión Fondo Nacional de Garantías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085
Superavit/(deficit) Financiero	\$ 17.418.915	\$ (4.014.419)	\$ (454.419)	\$ 10.398.915	\$ 21.425.581	\$ 25.158.915
VI. Pago de Impuestos						
IVA Cobrado	\$ 597.333	\$ 597.333	\$ 1.792.000	\$ 4.181.333	\$ 5.376.000	\$ 5.376.000
IVA Pagado	\$ -	\$ -	\$ 1.194.667	\$ -	\$ 5.973.333	\$ -
Imporrenta						
Subtotal						
SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA	\$ 18.016.248	\$ (3.417.085)	\$ 142.915	\$ 14.580.248	\$ 20.828.248	\$ 30.534.915
	\$ 18.016.248	\$ 14.599.162	\$ 14.599.162	\$ 14.742.077	\$ 29.322.325	\$ 50.150.573
CAJA FINAL	\$ 18.016.248	\$ 14.599.162	\$ 14.742.077	\$ 29.322.325	\$ 50.150.573	\$ 80.685.487

Tabla 28. (Continuación)

PRIMER AÑO FLUJO DE CAJA MENSUAL							
MESES	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
VENTAS	\$ 11.200.000	\$ 26.133.333	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 18.666.667	\$ 268.800.000
COMPRAS M.P. E INSUMOS	\$ 260.000	\$ 606.667	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 433.333	\$ 6.240.000
I. Ingresos Operativos							
1. Ventas de Contado	\$ 5.600.000	\$ 13.066.667	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 9.333.333	\$ 134.400.000
2. Ventas a Crédito	\$ 5.600.000	\$ 13.066.667	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 9.333.333	\$ 134.400.000
3. Recuperación Cartera	\$ 16.800.000	\$ 5.600.000	\$ 13.066.667	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 125.066.667
Total Ingresos Operativos	\$ 22.400.000	\$ 18.666.667	\$ 29.866.667	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 26.133.333	\$ 393.866.667
II. Gastos Operativos Fijos							
A. Fijos:							
1. Pagos Laborales:	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 62.400.000
Sueldos	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 57.000.000
Parafiscales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cesantías e Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prima de servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subsidio de Transporte	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Dotaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Arrendamientos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
3. Servicios	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 2.700.000
Energía	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 720.000
Agua	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 540.000
Telefono	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
4. Mantenimiento	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 300.000
5. Publicidad	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000
6. Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
7. Otros	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
8. Preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.100.000
Subtotal	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 75.600.000
A. Variables							
1. Compra de Contado Materia Prima e Insumos	\$ 260.000	\$ 606.667	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 433.333	\$ 6.240.000
2. Compra a Crédito Materia Prima e Insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Pago compras a crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Compra Insumos para Inventarios							\$ -
4. Pago Proveedores Histórico							\$ -
5. Pago M.O. Y Gastos de Fabricación							\$ -
Subtotal	\$ 260.000	\$ 606.667	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 433.333	\$ 6.240.000
Total Gastos Operativos	\$ 6.560.000	\$ 6.906.667	\$ 7.080.000	\$ 7.080.000	\$ 7.080.000	\$ 6.733.333	\$ 82.940.000
Superavit / (deficit) Operativo	\$ 15.840.000	\$ 11.760.000	\$ 22.786.667	\$ 26.520.000	\$ 26.520.000	\$ 19.400.000	\$ 176.526.667
III. Inversiones Fijas							
1. Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Edificacions	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.200.000
4. Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.900.000
5. Vehiculos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.100.000
IV. Recursos Obtenidos							
1. Préstamo Línea Emprendimiento							
2. Recursos Propios							
Subtotal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
V. Amortización Pasivos Financieros							
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	\$ 643.397	\$ 654.978	\$ 666.767	\$ 678.769	\$ 690.987	\$ 703.425	\$ 7.666.715
2. Intereses Crédito Propuesto	\$ 717.689	\$ 706.108	\$ 694.318	\$ 682.316	\$ 670.099	\$ 657.661	\$ 8.666.311
3. Ley Mipyme	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4. Comisión Fondo Nacional de Garantías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085	\$ 1.361.085	\$ 16.333.026
Superavit / (deficit) Financiero	\$ 14.478.915	\$ 10.398.915	\$ 21.425.581	\$ 25.158.915	\$ 25.158.915	\$ 18.038.915	\$ 184.593.641
VI. Pago de Impuestos							
IVA Cobrado	\$ 1.792.000	\$ 4.181.333	\$ 5.376.000	\$ 5.376.000	\$ 5.376.000	\$ 2.986.667	\$ 43.008.000
IVA Pagado	\$ 10.752.000	\$ -	\$ 5.973.333	\$ -	\$ 10.752.000	\$ -	\$ 34.645.333
Imporrenta							
Subtotal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA	\$ 5.518.915	\$ 14.580.248	\$ 20.828.248	\$ 30.534.915	\$ 19.782.915	\$ 21.025.581	\$ 192.956.308
	\$ 80.685.487	\$ 86.204.402	\$ 100.784.650	\$ 121.612.897	\$ 152.147.812	\$ 171.930.726	\$ 840.196.359
CAJA FINAL	\$ 86.204.402	\$ 100.784.650	\$ 121.612.897	\$ 152.147.812	\$ 171.930.726	\$ 192.956.308	\$ 1.033.152.667

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

4.2 EGRESOS

Tabla 29. Gastos de puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	Costo \$
Registro mercantil en Cámara de Comercio de Bogotá	200.000
Registro de Marca	700.000
Otros	200.000
Total gastos puesta en marcha	1.100.000

Fuente: Elaboración propia

4.3 CAPITAL DE TRABAJO

Tabla 30. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Política en Días	Base	AÑO 1 \$
Caja y Bancos (Nomina)	30	Sueldos	4.750.000
Caja y Bancos (Gastos operativos)	30	Gastos operativos	1.750.000
Cartera	15	Ventas anuales	16.800.000
Total Capital de Trabajo			23.300.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

		Escenario Pesimista año 1	Escenario Normal año 1	Escenario Optimista año 1
Ventas	En pesos:	\$134.400.000	\$268.800.000	\$302.400.000
	En unidades:	1920	3840	4320
Punto de equilibrio	En pesos:	\$76.045.338	\$210.445.000	\$244.045.338
	En unidades:	1086	3006	3486
	En meses año 1:	8 a 9	10 a 11	10 a 11
Liquidez		2,3	2,7	2,7
Capacidad de pago (veces)		7	21	23
Endeudamiento (%)		62,43%	46,71%	45,53%
Rentabilidad Bruta (%)		76,26%	86,97%	88,16%
Rentabilidad Operacional (%)		36,64%	67,16%	70,55%
Rentabilidad Neta (%)		21,06%	42,84%	45,25%
Margen de contribución (%)		97,68%	97,68%	97,68%
VAN		\$31.369.941	\$110.494.481	\$130.275.616
TIR		6,4%	26,3%	29,5%

En el escenario pesimista se tiene en cuenta que eventualmente las ventas serán la mitad de las proyectadas. Aunque no hay indicadores negativos, la rentabilidad neta es menor al 30% (baja) y el valor actual neto es menor a la inversión inicial y la tasa interna de retorno es menor al 20% (muy baja). No hay pérdidas, pero la empresa se estaría manteniendo con deuda y no con generación interna de fondos. La solución en caso de presentarse este escenario estaría en recortar gastos de personal de producción (1 editor) porque no se estaría utilizando la capacidad instalada de manera efectiva. En la medida que la demanda requiera mayor capacidad instalada, se reactivaría el cargo de un segundo editor.

El escenario normal es sobre el cual fue construido el presente plan de negocio y presenta holgura en capacidad instalada, precio de venta competitivo, una rentabilidad neta alta un valor actual neto muy atractivo y una TIR bastante aceptable y factible. Este escenario utiliza la capacidad instalada de manera mas eficiente, lo que permite un mejor uso de los recursos.

El escenario optimista nos muestra el uso total de la capacidad instalada cubriendo toda una demanda igual a esta. Si bien, este sería el escenario ideal, conserva unos indicadores ligeramente mas favorables que los del escenario normal. En el momento en que la demanda llegase a crecer a esta proporción o la participación del mercado requiera ampliar la capacidad instalada, se deberá evaluar si es conveniente tomar esta decisión.

5. RESUMEN EJECUTIVO

5.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO: CORE BUSINESS

KINEMATIKA ANIMATION STUDIO es un estudio de Post-Producción Audiovisual ubicado en la ciudad de Bogotá, especializado en la realización de spots en video para televisión y medios interactivos.

5.1.1 OBJETIVO GENERAL

Al inicio de sus operaciones, **KINEMATIKA ANIMATION STUDIO** prestará servicios de Post-Producción de video, animación y efectos especiales, a precio competitivo y favorable, al mercado objetivo comprendido por las agencias de Publicidad y Medios ubicadas en la ciudad de Bogotá que:

- Ofrezcan a sus clientes el servicio de producción de video y subcontraten totalmente la fase de Post-Producción (outsourcing).
- Ofrezcan a sus clientes el servicio de producción de video y realicen la fase de Post-Producción al interior de la agencia (inhouse), pero que eventualmente requieran aumentar su capacidad instalada subcontratando parcial o totalmente la fase de Post-Producción.

5.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Prestar el servicio de Post-Producción de video, animación y efectos especiales al mercado objetivo de Agencias de Publicidad ubicadas en la ciudad de Bogotá.
- Ofrecer a las Agencias de Publicidad, soluciones modernas, efectivas y de alto impacto en Post-Producción Audiovisual, a costo competitivo y favorable, que les permita ampliar y mejorar su portafolio de servicios publicitarios e incrementar sus ventas.
- En el transcurso de los dos primeros años de operación, Extender operaciones a las ciudades de Palma de Mallorca (España), Orlando (Florida – EE.UU) en las cuales hay actualmente contactos e influencia, por medio de la prestación de los citados servicios de forma remota y virtual.

5.1.3 JUSTIFICACIÓN

- El contexto actual de las TIC en el país, brinda oportunidades de mercado atractivas para el desarrollo y apropiación de éstas y de productos y servicios conexos a las mismas.
- La demanda de productos y servicios de base tecnológica por parte de las empresas en Colombia, exige que la oferta de éstos cuente con las mejores relaciones posibles de costo-beneficio y calidad-precio, con el fin que las empresas en Colombia puedan contar con herramientas tecnológicas que les permita incrementar su competitividad a nivel local y proyectarse al mercado global.

5.2 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS

Acorde al artículo CON EL ESPEJO RETROVISOR, UNA MIRADA AL DESPEGUE DE LAS AGENCIAS EN COLOMBIA⁷¹, hay aproximadamente 800 Agencias de Publicidad en el País.

Según el Informe de Coyuntura Económica Regional 2010⁷², el 25% de las empresas del país se encuentran en Bogotá. Por tanto se calcula un **mercado potencial de 200 Agencias de Publicidad en Bogotá.**

Acorde a la capacidad instalada del plan de negocio, se puede atender la demanda del 1% del mercado potencial, es decir, el **mercado objetivo es de 2 Agencias de Publicidad en la ciudad de Bogotá.**

5.3 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

5.3.1 VENTAJAS COMERCIALES

- Precio de Venta razonable y competitivo para el mercado potencial de Agencias de Publicidad en Bogotá.
- Contar con un área comercial para desarrollar ésta labor, es un diferenciador ante muchas productoras de pequeño tamaño que no la

⁷¹ (CON EL ESPEJO RETROVISOR, UNA MIRADA AL DESPEGUE DE LAS AGENCIAS EN COLOMBIA, 2011)

⁷² (Departamento Nacional de Estadística DANE - Banco de la República, 2011)

tienen y la labor comercial la desarrollan los mismos productores sin la ayuda de una fuerza de ventas.

5.3.2 VENTAJAS TÉCNICAS

- Alta Calidad: Se manejan formatos de alta definición en imagen y alta fidelidad en sonido.
- Producción rápida: Se contará con equipos de postproducción de última generación, con hardware y software especializados que permiten el procesamiento de video de forma rápida y eficaz.
- Experiencia: Más de 15 años de experiencia por parte del gestor del proyecto en la producción y comercialización de piezas gráficas, audiovisuales e interactivas.
- Se contará con tecnología avanzada en hardware y software para postproducción de video acorde al tamaño de la empresa. Especialmente el Software será licenciado y legal, lo que permitirá un soporte permanente por parte del fabricante en caso de fallas o mal funcionamiento de éste, permitiendo a la empresa ser más efectiva y competitiva en área de producción, genera un impacto positivo en la imagen de esta.
- Metodología de producción que permite optimizar y maximizar el uso de recursos ya existentes por parte del cliente en la post-producción disminuyendo considerablemente costos de producción
- Estructura organizacional definida y clara que permitirá a cada área concentrarse en la labor de su especialidad, permitiendo la óptima realización de logros y metas por parte de cada integrante de la organización.

5.3.4 VENTAJAS FINANCIERAS

El desarrollo del plan de negocio como tal, con ayuda del simulador para planes de negocio del SENA, ha permitido tener una visión más amplia de todos los componentes necesarios para determinar un precio competitivo y conveniente e indicadores financieros saludables que permiten una rentabilidad óptima.

5.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS

La inversión total requerida es de \$43'500,000, la cual se compone de Capital de trabajo: \$24'400,000 y de Inversión para activos fijos de por \$ 19'100,000, discriminada como se muestra en la Tabla 32.

Tabla 31. Inversión requerida

CAPITAL DE TRABAJO	Inversión \$
Cartera	16.800.000
Inversiones diferidas	1.100.000
Caja	6.500.000
Total capital de trabajo	24.400.500
ACTIVOS FIJOS	Inversión \$
Maquinaria y equipo	17.200.000
Muebles y enseres	1.900.000
Total inversión fija	19.100.000
Inversión Total	43.500.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

Tabla 32. Inversión requerida en activos fijos

Descripción	Costo \$
Total maquinaria y equipo:	17.200.000
Equipo de Edición # 1	3.000.000
Equipo de Edición # 2	3.000.000
Cámara de Video Semi Profesional	2.000.000
Cámara Fotográfica Digital	400.000
Portátil Administrativo	1.000.000
Portátil comercial A	1.300.000
Portátil comercial B	1.000.000
Licencias Software	5.500.000
Total muebles y enseres:	1.900.000
3 Mesas para PC	400.000
3 Sillas Ergonómica	900.000
2 Sillas Auxiliares	300.000
3 lámparas de escritorio	300.000
Total inversión fija	19.100.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

5.5 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

El precio de venta estimado para una hora de postproducción profesional, es de \$70,000. Acorde a la ciclicidad, en escala del 1 al 9 siendo 1 el más bajo, las ventas por mes están discriminadas para el primer año de operación así:

Tabla 33. Proyección de ventas – año 1

AÑO 1			
MESES	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$
Enero	1	53	3.733.333
Febrero	1	53	3.733.333
Marzo	3	160	11.200.000
Abril	7	373	26.133.333
Mayo	9	480	33.600.000
Junio	9	480	33.600.000
Julio	3	160	11.200.000
Agosto	7	373	26.133.333
Septiembre	9	480	33.600.000
Octubre	9	480	33.600.000
Noviembre	9	480	33.600.000
Diciembre	5	267	18.666.667
Total	72	3.840	268.800.000

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

Se espera una rentabilidad neta para el primer año, del 42,84% y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26,3%

5.6 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

Tabla 34. Indicadores financieros para el año 1

Indicador	Valor
Liquidez	2,7
Período Promedio de Cobro (días)	15
Capacidad de pago (veces)	21
Endeudamiento (%)	46,71%
Rentabilidad Bruta (%)	86,97%
Rentabilidad Operacional (%)	67,16%
Rentabilidad Neta (%)	42,84%
Margen de Contribución (%)	97,68%
Valor actual neto (VAN) (\$)	110.494.481
Tasa Interna de Retorno (TIR)	26,3%
Punto de Equilibrio en ventas (\$)	210.445.338

Fuente: Calculos obtenidos a partir del simulador del para planes de negocio del SENA

5.6.1 VIABILIDAD COMERCIAL

Acorde al sondeo de mercado realizado, hay un interés del 88% de las Agencias de publicidad en subcontratar el servicio de postproducción audiovisual.

Con una labor comercial realizada por los expertos en el área y dirigida a la atención del cliente y a resolver sus necesidades en comunicación, se lograrán las metas comerciales planteadas en el presente plan de negocio y aumentar la participación en el mercado.

5.6.2 VIABILIDAD TÉCNICA

En el país se cuenta con el talento creativo y calificado para ser reclutado en el área de producción. Así mismo, es factible la adquisición del Hardware y el Software requeridos para la producción.

5.6.3 VIABILIDAD LEGAL

No se requiere de permisos especiales o complejos para entrar en operación, diferentes a los trámites regulares de constitución de empresa.

5.6.4 VIABILIDAD OPERATIVA

Se cuenta con una capacidad instalada suficiente para cubrir la demanda del mercado objetivo planteado. Una vez adquiridos los equipos y contratado el personal, se puede operar inmediatamente.

5.7 EQUIPO DE TRABAJO

Armando Zárate es el emprendedor principal del proyecto. Cuenta con más de quince años de experiencia en la producción de medios audiovisuales e interactivos para diferentes PYME en Colombia, España, EE.UU y Canadá. Es Diseñador Gráfico especializado en Animación 3D en INTER-DEC College en Montreal (Canadá). Actualmente opta al título de Administrador de empresas en la Universidad EAN con el presente proyecto de grado.

El proyecto KINEMATIKA ANIMATION STUDIO obtuvo el tercer puesto en el concurso de emprendimiento EAN ENTREPRENEURSHIP AWARD 2009 organizado por la Universidad EAN el día 22 de Octubre de 2009 en el marco del Congreso Mundial de Emprendimiento organizado por la misma Universidad. El proyecto fue desarrollado inicialmente para la asignatura ESPIRITU EMPRESARIAL IV bajo la tutoría del profesor Alex Pérez, quien también ha sido el tutor para el presente trabajo de grado.

6. CONCLUSIONES

El resultado de la realización del proyecto de creación de empresa ofrece un panorama suficientemente aproximado para la puesta en marcha de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO. El énfasis en un proceso de producción eficiente y una fuerte labor comercial, permitirá un flujo de ingresos constante y una alta rentabilidad de la inversión que permitirá la sustentabilidad de la empresa para tener los recursos financieros suficientes para enfrentar los cambios en el entorno, especialmente en el aspecto tecnológico.

La investigación y el desarrollo permanentes con base a una gestión de conocimiento basada en la retroalimentación permanente de cada proyecto realizado, permitirá a la empresa innovar en el sector y ser más competitiva a nivel local, nacional e internacional.

El poner en marcha el plan de negocio en la vida real es el propósito principal de la elaboración de éste proyecto, si bien es una ruta de acción que permitirá mantener el enfoque en objetivos propuestos, no debe considerarse como un manual de instrucciones que se debe seguir de manera estricta. Los cambios en el entorno son rápidos y se deben anticipar, o bien, reaccionar a estos de forma rápida y asertiva, y la forma de lograrlo es evaluando y re-evaluando permanentemente éste plan en contraste con dichos cambios.

El trabajo de grado en su análisis DOFA sugiere que hay buenas oportunidades para el crecimiento de la empresa. Con la puesta en marcha de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO, se deben evaluar nuevamente estas oportunidades y en caso de ser viables, tomar las acciones requeridas para ejecutarlas.

El prestigio y buen nombre de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO será puesto a prueba día a día en su relación con sus clientes. El servicio orientado al cliente, como se encuentra planteado en el proyecto, permitirá que el buen nombre de la empresa genere valor permitiendo el crecimiento de la base de referidos y aumentando el número de clientes satisfechos con el trabajo de la empresa y los servicios que ofrece.

Trabajar en el sector audiovisual es realmente apasionante, dejar volar la imaginación y soñar, es la materia prima de KINEMATIKA ANIMATION STUDIO, no solo a nivel de producción, todas las áreas de la empresa desarrollarán éstas competencias permitiéndoles pensar de forma diferente y visionaria.

¿Desea invertir en un negocio rentable, sostenible, diferente y divertido?
¡KINEMATIKA ANIMATION STUDIO es para usted!

Bibliografía

3D Diseño y Audio digital. Sitio web de 3D Diseño y Audio digital. *Sitio web de 3D Diseño y Audio digital.* [En línea] www.tresdaudioyvideodigital.webs.com.

ABC Publicitario. Directorio ABC Publicitario. *Portal web de ABC Publicitario.* [En línea] <http://www.abcpublicitario.com/>.

ACTUALICESE.COM. Acuerdo de Confidencialidad ¿también lo debe firmar el Contador? *Portal web www.actualicese.com.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://actualicese.com/actualidad/2008/10/30/acuerdo-de-confidencialidad/>.

Alcaldía Mayor de Bogotá - Secretaría de Hacienda Distrital. 2008. *GENERACIÓN ACTIVA DE EMPLEO EN BOGOTÁ: Políticas, instituciones y monitoreo.* Bogotá : Banco Interamericano de Desarrollo – BID – con recursos del Fondo Español para Consultorías mediante el convenio ATN/FG-915-CO., 2008.

Arcangel Producciones. Sitio Web de Arcangel Producciones. *Sitio Web de Arcangel Producciones.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] www.arcangelproducciones.jimdo.com.

BELTRÁN RUGET, CLAUDIA y BETANCOURT RAMÍREZ, JOSÉ B. 2010. *DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES PARA LOS AGENTES DEL MERCADO AUDIOVISUAL COLOMBIANO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.* Bogotá : Comisión Nacional de Televisión - CNTV, 2010.

BSA - Business Software Alliance. 2010. Eight annual BSA global software piracy study. *Eight annual BSA global software piracy study.* [En línea] 2010. [Citado el: 7 de Septiembre de 2011.] <http://portal.bsa.org/globalpiracy2010/index.html> .

Burson-Marsteller Latin America . 2010. *Estudio de presencia corporativa en Redes Sociales en Latinoamérica 2010* . Bogotá, D.C. : Burson-Marsteller Latin America , 2010.

Cámara de Comercio de Bogotá - CCB. 2011. Indicadores. *Portal Web* . [En línea] 20 de 06 de 2011. [Citado el: 18 de 12 de 2011.] http://camara.ccb.org.co/indicadores/indicadores_historico.aspx.
—. Portal web - Cámara de Comercio de Bogotá - CCB. *Diagnostico Industria animacion y Video Juegos.* [En línea] [Citado el: 27 de 12 de 2011.] http://camara.ccb.org.co/documentos/7572_diagnosticoanim1.pdf.
—. REGLAMENTO PARA PARTICIPAR EN LA CONVOCATORIA Bogotá Audiovisual Market - BAM. *Cámara de Comercio de Bogotá - CCB.* [En línea] [Citado el: 14 de 8 de 2011.] http://www.ccb.org.co/documentos/7804_reglamentobamversionfinalm.pdf.

CATES, BILL. 2010. *Consiga más referidos ¡ahora mismo!* Sunrise, Florida : Taller del éxito, 2010.

Centauro Comunicaciones. Sitio Web - Centauro Comunicaciones. *Sitio Web - Centauro Comunicaciones.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://www.centauro.com/>.

Cinecolor Colombia. Sitio web - Cinecolor Colombia. *Sitio web - Cinecolor Colombia.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://www.cinecolor.com.co/>.

Cinemia producciones. Sitio Web Cinemia producciones. *Sitio Web Cinemia producciones.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] www.cinemediapro.com.

CNTV - Comisión Nacional de Televisión. [En línea] [Citado el: 2011 de Agosto de 14.] <http://www.cntv.org.co>.

Colombia Digital. Portal web Colombia Digital. *Portal web Colombia Digital.* [En línea] [Citado el: 27 de 12 de 2011.] <http://www.colombiadigital.net>.

Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC). 2010. *Análisis del sector TIC en Colombia: Evolución y Desafíos.* Bogotá : Comisión de Regulación de Comunicaciones – República de Colombia, 2010.

Comisión Nacional de Televisión (CNTV). 1995. ACUERDO 2 DE 1995. *Diario Oficial No. 42.681 de 9 de enero de 1996.* Bogotá : s.n., 1995.

Comisión Nacional de Televisión. Sitio Oficial. [En línea] www.cntv.gov.co. *CON EL ESPEJO RETROVISOR, UNA MIRADA AL DESPEGUE DE LAS AGENCIAS EN COLOMBIA.* **Sánchez Mallarino, Jorge. 2011.** Bogotá, D.C. : Revista ANDA - Asociación Nacional de Anunciantes - Diseño Editorial Comunicaciones Ltda, 2011, Vol. 44. ISSN 0122-6746.

Confecámaras. Portal web - registro único Empresarial RUE. *Portal web - registro único Empresarial RUE.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://www.rue.com.co>.

Definicion.de. Portal www.Definicion.de. *Portal www.Definicion.de.* [En línea] [Citado el: 15 de 12 de 2011.] www.definicion.de.

Departamento Nacional de Estadística - DANE. 2011. Índice de densidad industrial . *Portal Web DANE.* [En línea] 2011. [Citado el: 20 de 12 de 2011.] http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=413&Itemid=135.

Departamento Nacional de Estadística DANE - Banco de la República. 2011. *ICER - Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Bogotá y Cundinamarca 2010.* Bogotá, D.C. : Mercadeo y Ediciones – DANE, 2011. ISSN 1794-3582.

Digimedios - Comunicaciones y Prensa. Sitio web de Digimedios - Comunicaciones y Prensa. *Sitio web de Digimedios - Comunicaciones y Prensa.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://www.digimedios.net>.

EL ESPECTADOR. 2011. Software, blanco de la piratería. *EL ESPECTADOR.* www.elespectador.com, 2011.

EN RODAJE. Sitio Oficial EN RODAJE. [En línea] Julio Luzardo. [Citado el: 08 de Mayo de 2009.] www.enrodaje.net.

EVERIS, CELA (Centro para la empresa Latinoamericana), IESE Business School - U. de Navarra. 2010. *Indicador de la Sociedad de la Información (ISI).* s.l. : Everis, 2010.

FONDO EMPRENDER. Sitio Oficial. [En línea] [Citado el: 25 de Marzo de 2011.] <http://www.fondoemprender.com/>.

GERENCIE. GERENCIE.COM. [En línea] www.gerencie.com.

IAB COLOMBIA - PRICE WATERHOUSE COOPERS. 2011. *REPORTE SOBRE LA COMPILACIÓN DE LA INVERSIÓN DE MEDIOS DIGITALES.* Bogotá : Price Waterhouse Coopers Ltda, 2011.

Innovisión producciones. Blog de Innovisión producciones. *Blog de Innovisión producciones.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://innovisionp.blogspot.com>.

Interactive Advertising Bureau - IAB COLOMBIA. IAB COLOMBIA. *Portal Web Interactive Advertising Bureau - IAB COLOMBIA.* [En línea] [Citado el: 10 de 12 de 2011.] <http://www.iabcolombia.com>.

Kotler, Philip, y otros. 2004. *Marketing.* s.l. : Prentice Hall, 2004.

LAROUSSE EDITORIAL S.L. 2007. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. s.l. : LAROUSSE EDITORIAL S.L., 2007.

Loop Studios. Sitio web de Loop Studios. *Sitio web de Loop Studios.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] www.loopstudios.co.

Manatí Films. Perfil en Facebook de Manatí Films. *Perfil en Facebook de Manatí Films.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://www.facebook.com/people/ManatiFilms-Prod/100001105203404>.

Martínez Abadía, José y Fernández Díez, Federico. 2010. Manual del Productor Audiovisual. *Manual del Productor Audiovisual.* Barcelona : Editorial UOC, 2010, pág. 34.

Metro Studio Films. Sitio Web - Metro Studio Films . *Sitio Web - Metro Studio Films .* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://www.metrostudio.tv/>.

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. [En línea] [Citado el: 14 de Agosto de 2011.] <http://www.mintic.gov.co/>.

MISION PYME. misionpyme.com. [En línea] [Citado el: 8 de Mayo de 2009.] <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>.

Morris Producciones. Sitio web de Morris Producciones. *Sitio web de Morris Producciones.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://www.morrisproducciones.com>.

Motion Factory Studios. Sitio web de Motion Factory Studios. *Sitio web de Motion Factory Studios.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] www.motionfactorystudios.com.

NIELSEN. 2010. State of the Media TV Usage Trends: Q2 2010. [En línea] 2010. [Citado el: 14 de Julio de 2011.] http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media_entertainment/state-of-the-media-tv-usage-trends-q2-2010/.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* New Jersey : John Wiley & Sons, 2010, 2010. ISBN 0470901039, 9780470901038.

Prime Time Colombia. Portal Web Prime Time Colombia. *Prime Time Colombia.* [En línea] [Citado el: 27 de 12 de 2011.] <http://www.dinero.com/negocios/articulo/el-hollywood-criollo/135166>.

RAMA Films. Sitio web de RAMA Films. *Sitio web de RAMA Films.* [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://www.ramafilms.com>.

Real Academia de la Lengua Española (RAE). Definición de Video - Sitio web de la Real Academia de la Lengua Española (RAE). *Sitio web de la Real Academia*

de la Lengua Española (RAE). [En línea] [Citado el: 15 de 12 de 2011.] http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=video.

Revista DINERO. 2011. El hollywood criollo. *Dinero.com*. [En línea] 16 de 9 de 2011. [Citado el: 22 de 12 de 2011.] <http://www.dinero.com/negocios/articulo/el-hollywood-criollo/135166>.

Revista LATINPYME. LATINPYME. 2010. Bogotá : LATINPYME, 2010. ISBN/ISSN 1794-6735.

SAYCO Y ACIMPRO. Sitio Oficial. [En línea] www.saycoacinpro.org.co.

SENA - Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA. *SENA*. [En línea] [Citado el: 25 de Marzo de 2011.] <http://www.sena.edu.co>.

Televideo. Sitio Web de Televideo. *Sitio Web de Televideo*. [En línea] [Citado el: 28 de 12 de 2011.] <http://www.televideo.com.co/>.

THE SUN TZU STRATEGY SITE. THE SUN TZU STRATEGY SITE. [En línea] [Citado el: 7 de Septiembre de 2011.] <http://www.suntzu1.com>.

Unión Colombiana de Empresas Publicitarias. Unión Colombiana de Empresas Publicitarias. *Portal Web - Unión Colombiana de Empresas Publicitarias*. [En línea] [Citado el: 10 de 12 de 2011.] <http://www.ucepcol.com/>.

Unión Internacional de Telecomunicaciones. [En línea] [Citado el: 14 de Julio de 2011.] <http://www.itu.int>.

Universidad de Palermo. Sitio Web Universidad de Palermo. *Sitio Web Universidad de Palermo*. [En línea] [Citado el: 27 de 12 de 2011.] <http://www.palermo.edu/dyc/cat/022593.html>.

WIKIPEDIA. [En línea] <http://es.wikipedia.org/>.

You Tube. 2005. <http://www.youtube.com>. *http://www.youtube.com*. [En línea] 2005. <http://www.youtube.com>.

ANEXO I: Entrevista realizada para el sondeo de mercadeo a las agencias de publicidad en la ciudad de Bogotá, D.C.

Información de Contacto								
Empresa	Nombre							
Cargo	Telefono							
e-mail								
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	SI	NO					SI su respuesta es SI, Vaya a pregunta 4. De lo contrario, Vaya a Pregunta 2
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	SI	NO					SI su respuesta es SI, Vaya a Pregunta 3. De lo contrario, Vaya a Comentarios
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	SI	NO					SI su respuesta es SI, Vaya a Pregunta 6. De lo contrario, Vaya a Comentarios
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing					Vaya a pregunta 5
	Preproducción							
	Producción							
	Postproducción							
5	En la eventualidad que la capacidad de postproducción de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?	SI	NO					Vaya a pregunta 6
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	SI	NO					Vaya a pregunta 7
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?	Cantidad						
X	Comentarios:							
Z	Fin de la Entrevista							

ANEXO II: Lista de correos enviados con la entrevista a las agencias de publicidad en la ciudad de Bogotá, D.C.

PRADILLA COMPAÑÍA CREATIVA LTDA.	cpradilla@pradilla.com.co
AGENCIA SOLUCIONES KREATIVAS	info@solucioneskreativas.co
WINOGRAD ASOCIADOS E.U.	milmarino3@gmail.com
TALLER CREATIVO DE ALEIDA SÁNCHEZ B. LTDA.	tallercreativoaleida@yahoo.com
RX PUBLICIDAD Y MERCADEO	rxpublimerc@gmail.com
OSMOSIS PUBLICIDAD Y MARKETING	ideas@osmosispublicidad.com
LÁZARO COMUNICACIONES	lazarocomunica@etb.net.co
KREATHOS PUBLICIDAD Y DISEÑO	info@kreathospublicidad.com
INZIGMA STUDIO LTDA.	info@inzigmastudio.com
GRILLO GRUPO CREATIVO	grillo@cable.net.co
ENDORFINA BOUTIQUE CREATIVA S.A.S.	fan@hotmail.com
CAPITAL MEDIA	atencion@kmediaweb.com
CREATO MARKETING	comercial@alquilerdecomputadores.com
BRANDON	av.brandon@gmail.com
AJA PUBLICIDAD EU	aja.publicidad@cable.net.co
1 Publicidad	info@1publicidad.com
102 GRÁFICO	info@101grafico.com
GS/PARDO PUBLICIDAD Y ESTRATEGIA LTDA.	lpardo@gspardo.com
BERMÚDEZ ASOCIADOS TELEVISIÓN LTDA.	gerencia2@bermudezasociados.com
VIGOR GRÁFICO DISEÑO Y PUBLICIDAD LTDA.	vigor52@gmail.com
SINAPSIS CONTENIDOS S.A.S.	info@sinapsiscontenidos.com
QUÉ VISIÓN GRÁFICA	ybsul@quevisiongrafica.com
MARATHON PUBLICIDAD	marathon@etb.net.co
LCA BECCASSINO PUBLICIDAD LTDA.	beccassino@yahoo.com
JALUBE PUBLICIDAD Y MERCADEO LTDA.	jalube@gmail.com
H.O.P. HANDS ON PRACTICE GROUP E.U.	cfernandez@hopgr.com
GRUPO CANALES DE COMUNICACIÓN S.A.S.	grupocan@grupocanalesdecomunicacion.org
ESENCIA CREATIVA E.U.	info@esenciacreativa.com
COMUNICACIONES ACTIVAS LTDA.	cactivas@etb.net.co
CYBERCOM LTDA.	cybercom@cybercom.com.co
AFIRMA S.A.S.	info@afirmacreatividad.com
MEDIAWISE COLOMBIA S.A.S.	cbarreto@mediawise.com.co
XIEN PUBLICIDAD & MERCADEO S.A.S.	beatrizgarcia@xienpublicidad.com
VÁSQUEZ PARTNERS GROUP LTDA.	info@vpg.com.co
SOMBRA PUBLICIDAD LTDA.	sombrapublicidad@gmail.com
PARÉNTESIS PUBLICIDAD & MERCADEO LTDA.	parentesis_p@yahoo.com
LA COCINA HOT WORK	lacocina@lacocinahotwork.com

LOS NOTARIOS S.A.S.	info@losnotarios.tv
INTROSPECTIVA PUBLICIDAD E.U.	info@instrospectiva.com
HOLGUÍN ASOCIADOS PUBLICIDAD	milena.moreno@grupoone.com
EDROS DISEÑOS LTDA.	edrosdesing@gmail.com
DÍPTICO PUBLICIDAD LTDA.	diptico@etb.net.co
CONCEPTO ECO S.A.S.	concepto@cable.net.co
BARA PUBLICIDAD S.A.S.	barapublicidad@yahoo.com
AGUA TINTA CREATIVA S.A.S.	info@aguatintacreativa.com
ARGOT ARTE + PUBLICITARIO S.A.S.	info@argotdigital.com
ATOMIC MEDIA S.A.S. - TOP TABLE ®	fgarces@atomicmedia.com.co
AXIA COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS S.A.S.	xenia@axia.co
B&B DIRECCIONA S.A.S.	mbotello@bybdirecciona.com
DISEÑO MERCADEO Y PUBLICIDAD S.A.S.	cortiz@dmppublicidad.com
E-MARKETTOOLS S.A.S.	jeraso@e-markettools.com
GJ COMUNICACIONES S.A.S	agarcia@guiomarjaramillo.com
GL GROUP COLOMBIA S.A.S.	omarguzman@glgroupcolombia.com
GRUPO CREANDO IMPACTO S.A.S.	ivan@creandoimpacto.net
INCNOVA S.A.S.	lorena@incnovala.com
INDUSTRIAS VYP S.A.S.	carlosarturo@industriasvyp.com
LOGROS PUBLICITARIOS S.A.S.	lauramontoyah@une.net.co
MANDALA PRODUCCIONES S.A.S.	mandalaproaudio@gmail.com
MEDIAWISE COLOMBIA S.A.S.	vtiuso@mediawise.com.co
MKS COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS S.A.S.	daissycanon@mkscomunicaciones.com
MULTIMEDIOS PLUS S.A.S.	cpena@multimediosplus.com
OMD COLOMBIA S.A.S.	ocortes@omd.com.co
ON BRAND EXPERIENCE S.A.S.	on@on.com.co
PERISCOPIO COMUNICACIONES S.A.S.	balalo@periscopio.com.co
PHD COLOMBIA S.A.S. - BOGOTÁ	ycelis@phdnetwork.com.co
PROMOTICK S.A.S.	mlombana@promotick.com
PUBBLICA S.A.S.	david.valencia@pubblica.com.co
PUBLICIS COLOMBIA S.A.S.	jacobo.alvarez@publiciscolombia.com
SANTA PUBLICIDAD S.A.S.	gruiz@santapublicidad.com
THE BRAND CONSTRUCTION GROUP	henry.cano@thebrandcg.com
TOD PRODUCCIONES S.A.S.	jfsandoval@todoobras.com.co
VACSAS	vivianaortiz@vacsas.com.co
ACREART PUBLICIDAD COLOMBIA S.A.S.	acrearpublicidad07@gmail.com
ACTUAL COC-SAR S.A.S.	actualcocsar.publicidad@gmail.com
AGENDARTE S.A.S.	agendarte.sas@hotmail.com
APOYO EN MERCADEO S.A.S.	apoyoenmercadeo@gmail.com
BULL MARKETING S.A.S	gerencia.comercial@bullmarketing.com.co

CONSTRUNADER VISUAL S.A.S.	comercial@visual.com.co
CREAR IMPRESIÓN DIGITAL S.A.S.	crearimpresion@yahoo.com
DOS DISEÑO EXHIBICIÓN S.A.S.	info@dosdiseno.com
DPI MAGIC S.A.S.	info@dpimagic.com
ÉPICA AGENCIA Y BTL S.A.S.	info@epica.com.co
EVENTOS INTEGRADOS S.A.S.	corporativas@eventosintegrados.com
GRAPH&CO S.A.S.	etriana@mac.com
GRUPO E.MOTION S.A.S.	mercadeo@grupoemotion.com
IMAGE & COLORS MANAGEMENT S.A.S.	contactenos@imagecolors.com
PUMA CREATIVIDAD S.A.S.	Raventosjm@gmail.com
QBIKO DISEÑO S.A.S.	comercial@qbiko.com
RAISBECK PES S.A.S.	info@raisbeckpes.com
SOLVE GRAPHIC S.A.S.	solvegraphic@hotmail.com
SOLOUT S.A.S.	solout@solout.com.co
WAH LA PRODUCTORA S.A.S.	wahlaproductora@gmail.com
XIEN PUBLICIDAD & MERCADEO S.A.S.	beatrizgarcia@xienpublicidad.com

ANEXO III: Entrevistas realizadas

Empresa	SANTA SAS		
Nombre	Gregorio Ruiz		
Cargo	Director de Proyectos		
Telefono	3114776199		
e-mail	gruiz@santapublicidad.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?		x
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	x	
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	x	
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		
	Producción		
	Postproducción		
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		2
X	Comentarios:		
	Se debería especificar qué incluyen los \$70.000. Solo edición? Musicalización? Efectos?		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	Promotick SAS		
Nombre	Mónica Lombana Garcés		
Cargo	Gerente General		
Telefono	6122113		
e-mail	mlombana@promotick.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?		x
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	x	
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	x	
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		
	Producción		
	Postproducción		
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		1
X	Comentarios:		
	Lo que haría en caso tal de necesitar el servicio, sería cotizar con por lo menos 3 empresas para mirar el costo de la hora		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto		
Empresa	sinapsis contenidos SAS	
Nombre	said chamie	
Cargo	director creativo	
Telefono	4751913	
e-mail	info@sinpasiscontenidos.com	
		SI NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	x
		SI NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	
		SI NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	
		SI NO
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse Outsourcing
	Preproducción	x
	Producción	x
	Postproducción	x
		SI NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?	x
		SI NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x
		Cantidad
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?	5
X	Comentarios:	
Z	Fin de la Entrevista	

Información de Contacto			
Empresa	Que Vision Grafica LTDA		
Nombre	Ybsul Freites		
Cargo	Director Comercial		
Telefono	6421221		
e-mail	ybsul@quevisiongrafica.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?		x
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	x	
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	x	
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		
	Producción		
	Postproducción		
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		1
X	Comentarios: El precio no es factor decisivo, nos interesa es la calidad. Subcontratamos solamente a solicitud de los clientes, video no es nuestra especialidad		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	Pubblica S.A.S		
Nombre	David Valencia		
Cargo	Gerente		
Telefono	7054000		
e-mail	info@pubblica.com.co		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	x	
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?		
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?		
		SI	NO
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		x
	Producción		x
	Postproducción		x
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		2
X	Comentarios:		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	Graph & Co		
Nombre	Edgar Triana Parra		
Cargo	Gerente		
Telefono	4484960		
e-mail	gerencia@graphyco.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?		x
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?		x
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?		
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		
	Producción		
	Postproducción		
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?		
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		
X	Comentarios:		
	Nos especializamos en Diseño e impresión y no tenemos proyectado realizar producción de otros medios. Gracias por contactarnos.		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	Continente Editores S.A.		
Nombre	Juan Carlos Oliveros		
Cargo	Gerente		
Telefono	2489690		
e-mail	juan.oliverosf@gmail.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	x	
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?		
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?		
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción	x	
	Producción	x	
	Postproducción	x	
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?	x	
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?		x
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		4
X	Comentarios:		
	No se considera competitivo el precio porque al llevarlo a Dolares, son aproximadamente 40 y es un precio muy alto para la empresa latinoamericana en general.		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	CGP Publicidad - Skatenacion		
Nombre	Christian Gaitán		
Cargo	Propietario		
Telefono	3176485891		
e-mail	info@skatenacion.org		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	x	
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?		
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?		
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción	x	
	Producción	x	
	Postproducción	x	x
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?	x	
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		2
X	Comentarios:		
	Si es competitivo si la calidad es buena.		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	Agencia Elite Digital S.A.S		
Nombre	Tatiana Rodriguez Paz		
Cargo	Gernete de proyectos		
Telefono	3790477 ext 1317		
e-mail	tatiana@agenciaelitedigital.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	x	
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?		
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?		
		SI	NO
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción	x	
	Producción	x	x
	Postproducción		x
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?	x	
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		3
X	Comentarios:		
	Depende del cliente y el proyecto saber si 70.000 como precio base es un buen precio.		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto		
Empresa	lkon group	
Nombre	andres sanchez	
Cargo	dir creativo	
Telefono	3102581125	
e-mail		
		SI
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	x
		SI
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	
		SI
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse
	Preproducción	
	Producción	
	Postproducción	x
		SI
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?	x
		SI
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x
		Cantidad
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?	3
X	Comentarios:	
Z	Fin de la Entrevista	

Información de Contacto			
Empresa	Estrategica Visual		
Nombre	Carolina García Uribe		
Cargo	Gerente		
Telefono	3102687293		
e-mail	info@estrategicavisual.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	x	
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?		
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?		
		SI	NO
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción	x	
	Producción	x	x
	Postproducción	x	
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?	x	
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?		x
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		3
X	Comentarios:		
	He encontrado empresas que me cobran 35,000\$ de calidad aceptable. Pienso que hasta \$50,000 es competitivo.		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	ON Publicidad		
Nombre	Alexander Pinzón		
Cargo	Gerente		
Telefono	3112114026		
e-mail	on_publicidad@yahoo.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	x	
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?		
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?		
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		x
	Producción		x
	Postproducción	x	
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?	x	
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		2
X	Comentarios:		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	IVAN ONATRA PUBLICIDAD		
Nombre	Ivan Onatra		
Cargo	Propietario		
Telefono	2556494		
e-mail	ivan@onatras.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?		x
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	x	
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	x	
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		
	Producción		
	Postproducción		
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?	Vaya a pregunta 6	
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		1
X	Comentarios: El precio no es factor decisivo, nos interesa es la calidad. Subcontratamos solamente a solicitud de los clientes, video no es nuestra especialidad		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	AMP Comunicaciones		
Nombre	Amparo Posso		
Cargo	Propietaria		
Telefono	6076323		
e-mail	ampcomunicaciones@yahoo.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?		x
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	x	
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	x	
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		
	Producción		
	Postproducción		
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		2
X	Comentarios:		
	El precio es justo, dependiendo de la calidad y experiencia		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	GAMACU Diseño y Publicidad S.A.S		
Nombre	German Martinez		
Cargo	gerente		
Telefono	28887962		
e-mail	gamacu@yahoo.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?		x
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	x	
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	x	
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		
	Producción		
	Postproducción		
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		1
X	Comentarios:		
	El precio base es competitivo pero se espera descuento por alto volumen en horas		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	Oceanik Design		
Nombre	Andres Gomez		
Cargo	Gerente		
Telefono	3164576699		
e-mail	andregopa@gmail.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?		x
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?	x	
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?	x	
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		
	Producción		
	Postproducción		
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		1
X	Comentarios:		
	Los clientes actuales están comenzando a pedir este servicio.		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	Screen Colombia		
Nombre	Carolina Luna		
Cargo	Productor Ejecutivo		
Telefono	3208315694		
e-mail	lunacinema@gmail.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?	x	
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?		
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?		
		SI	NO
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción	x	
	Producción	x	x
	Postproducción		x
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?	x	
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		4
X	Comentarios:		
	Es competitivo, pero la decision se da por calidad y experiencia		
Z	Fin de la Entrevista		

Información de Contacto			
Empresa	Cool Kolors Graphic Studio		
Nombre	Carlos Dulcey		
Cargo	Ejecutivo de cuenta		
Telefono	4944180		
e-mail	comercial2@coolkolors.com		
		SI	NO
1	En el portafolio de servicios que ofrece su empresa, esta incluida la producción de video?		x
		SI	NO
2	En el corto-mediano plazo, su empresa estaría interesada en incluir este servicio en su portafolio?		x
		SI	NO
3	En la eventualidad, su empresa subcontrataría la postproducción a una empresa externa?		
4	Acorde a la siguiente tabla, marque qué etapas de la producción son realizadas directamente al interior de la empresa (Inhouse) y cuales son subcontratadas a una empresa externa (outsourcing)	Inhouse	Outsourcing
	Preproducción		
	Producción		
	Postproducción		
		SI	NO
5	En la eventualidad que la capacidad de postproduccion de su empresa se encuentre al máximo, la subcontratarían?		
		SI	NO
6	Considera usted que subcontratar el servicio de postproducción profesional por un precio base de \$70,000 por hora efectiva es competitivo y le permitiría obtener una utilidad interesante a su empresa?		
		Cantidad	
7	Aproximadamente, cuantos videos "standard" (De 30 a 60 Segundos de duración) sus clientes demandan (o demandarían) por mes?		
X	Comentarios: Conservamos nuestra especialidad en medios impresos. A veces hacemos paginas web pero no nos interesa el tema audiovisual.		
Z	Fin de la Entrevista		