

Plan empresa productora de audiovisuales

La Central Audiovisual y Publicidad

Alejandro Arroyave Velasquez

Trabajo de grado para optar al título de

Maestría en Administración

Directora de trabajo de grado:

Ana Carolina Martinez Romero

Universidad Icesi

Faculta de ciencias administrativas y económicas

Cali, Diciembre 2015

Contenido

Síntesis del plan de empresa	7
1. Análisis de Mercado.....	8
1.1 Análisis del sector	8
1.2 Clientes	13
1.3 Tamaño de mercado.....	14
1.4 Principales hallazgos del trabajo de campo.....	16
1.5 Producto / Servicio	18
1.6 Competencia	21
1.7 Plan de Mercadeo	24
1.7.1 Estrategia de Precios.....	24
1.7.2 Publicidad y promoción	26
2. Análisis técnico	28
2.1 Proceso de servicio e interacción con el cliente.....	28
2.2 Descripción del proceso interno para proyectos aprobados	31
2.3 Actividades críticas	33
2.4 Tecnología.....	34
2.5 Ubicación	35
2.6 Distribución física	36
3. Análisis administrativo.....	36
3.1 Grupo empresarial	36
3.2 Organigrama.	37
3.3 Formación.....	39
3.3.1 Personal.....	40
3.3.2 Programas de capacitación.....	40
3.3.3 Programas de selección.....	40
3.3.4 Organizaciones de apoyo	41
4. Análisis Legal social y ambiental	42
4.1 Tipo de sociedad	42
4.2 Requisitos legales	44

4.3	Gastos de constitución	45
4.4	Legislación vigente.....	45
4.5	Entidades reguladoras.....	46
4.6	Análisis Social y ambiental	47
5.	Análisis valores personales	48
6.	Análisis Económico.....	49
6.1	Presupuesto de ingresos	49
6.2	Presupuesto de compras	51
6.3	Inversiones	53
6.4	Presupuesto gasto de operación y administración de ventas.....	53
6.5	Presupuesto de nómina.....	54
6.6	Análisis de costos.....	56
7.	Análisis financiero	57
7.1	Flujo de caja.....	57
7.2	Estado de resultados	59
7.3	Balance general.....	60
8.	Evaluación del proyecto	61
9.	Análisis de riesgo	62
9.1	Riesgo del mercado	62
9.2	Riesgos técnicos.....	62
9.3	Riesgos económicos.....	63
10.	Análisis de sensibilidad	63
11.	Conclusiones.....	66
	Bibliografía	67
	Anexos	68
	Anexo 1: Encuesta para las empresas	69
	Anexo 2: empresas competidoras de medios audiovisuales	70

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de inversión en medios digitales en Colombia.....	11
Tabla 2: Empresas matriculadas y renovadas. I Trimestre 2014	14
Tabla 3: Participación Empresas por Tamaño	15
Tabla 4: Mercado Objetivo.....	15
Tabla 5: Benchmarking	23
Tabla 6: precios definidos por Ágora	25
Tabla 7: Tecnología	35
Tabla 8: Ventas anuales con IVA	50
Tabla 9: Ventas Mensuales 2016	50
Tabla 10: Costos materias primas e insumos.....	51
Tabla 11: Costos Mensuales Materias primas e insumos	52
Tabla 12: porcentaje de contribución por producto	52
Tabla 13: Gastos pre-operativos	53
Tabla 14: Gastos de operación.....	53
Tabla 15: Gastos de administración y ventas	54
Tabla 16: Salarios	55
Tabla 17: Presupuesto de nomina.....	56
Tabla 18: Estructura de costos fijos y variables	57
Tabla 19: flujo de caja primer año	58
Tabla 20: Flujo de caja 4 primeros años	59
Tabla 21: Estado de resultados y análisis vertical	60
Tabla 22: Balance General	61
Tabla 23: Flujo de caja neto	62
Tabla 24: Análisis de sensibilidad.....	64

Índice de Gráficos

Gráfica 1: Empresas del sector Audiovisual por ciudades	10
Gráfica 2: Total Inversión Publicitaria Neta Colombia – Millones de pesos corrientes.....	11
Gráfica 3: Logo Corporativo	26
Gráfica 4: Proceso Servicio al cliente	28
Gráfica 5: proceso productivo proyectos aprobados	31
Gráfica 6: Planimetría.....	36
Gráfica 7: Organigrama.....	38

Resumen

El presente documento corresponde al plan de creación de empresa “La Central Publicidad y Audiovisual”, una empresa dedicada a la pre-producción, producción y post-producción de material de tipo audiovisual. La empresa estará ubicada en la ciudad de Cali y tiene como mercado objetivo atender los diferentes tipos de empresas de la ciudad, entre las cuales se encuentran las pequeñas, medianas y grandes empresas.

La información utilizada en el presente documento corresponde a fuentes de datos primarios y secundarios, se realizaron entrevistas a los clientes con los cuales se tiene contacto para conocer sus necesidades, inquietudes y saber cómo se podría abordar diferentes tipos de clientes, y se investigó el tamaño de mercado en la ciudad de Cali, donde se definió el segmento de mercado, lo anterior basado en trabajos reales realizados por La Central en los meses de Junio a Octubre de 2015.

Palabras Clave: Plan Empresa, Audiovisual, post-producción, Video.

Abstract

This document corresponds to the business plan of creating "La Central Audiovisual y Publicidad", dedicated to the pre-production, production and post-production of audiovisual material type. The company will be located in the city of Cali and aims to meet the market different types of businesses in the city, including small, medium and large companies are.

The information used in this document corresponds to primary and secondary sources of information, interviews with customers with whom they have contact to meet their needs, concerns and know how it could address different types of customers were performed, and so great was investigated market in the city of Cali, where the defined market segment, the above based on actual work done by the plant in the months from June to October 2015.

Key Words: Business Plan, Audiovisual, post-produccion, Video.

Síntesis del plan de empresa

El presente documento plantea el diseño de una empresa de producción audiovisual “La Central Publicidad y Audiovisual” que formula estrategias de gestión y comunicación para satisfacer las demandas y expectativas de un mercado en crecimiento. Una empresa dedicada a la pre-producción, producción y post-producción de material de tipo audiovisual tanto en la comunicación interna (Endomarketing) como en la comunicación externa (Publicidad). La empresa estará ubicada en la Ciudad de Cali y tiene como mercado objetivo atender las diferentes empresas de la ciudad (pequeñas, medianas y grandes empresas).

Guiado por las tendencias de crecimiento de la industria audiovisual en el país, ingresar en este mercado en un momento de auge es prometedor ya que aún existen muchas empresas medianas y pequeñas que no cuentan con herramientas audiovisuales como apoyo en sus operaciones internas o externas, de acuerdo con esta percepción, La Central Audiovisual y Publicidad tienen como objetivo entregar al cliente piezas audiovisuales creativas y novedosas, las cuales deben cumplir con las exigencias de calidad de una pieza audiovisual, el valor agregado de la empresa será entregar productos de alta calidad de acuerdo a la exigencia del mercado y alineadas a las necesidades del cliente, realizando una integración vertical de todas las actividades asociadas a ella.

El grupo empresarial estará conformado por 3 socios familiares, de los cuales 2 han tenido su experiencia laboral en empresas del sector audiovisual en la parte comercial, producción y pos-producción de piezas audiovisuales, experiencia que será importante para el inicio del plan y continuación de las estrategias planteadas.

Para iniciar las operaciones se requiere una inversión por \$40.000.000 millones, el cual será aportado por socios y préstamo de \$20.000.000 millones cada uno y en el segundo año un aporte adicional de \$3.000.000 millones por parte de los socios, con la inversión realizada se obtendrá una TIR de 163.54%, en un Periodo de Pago Descontado de 2.22 años, indicadores que dan la señal que es un proyecto viable.

1. Análisis de Mercado

1.1 Análisis del sector

El presente análisis incluye información acerca del sector audiovisual; ya que corresponden al mercado en los que la empresa La Central Audiovisual y publicidad incursionará. Este incluye información acerca de los dos tipos de comunicación audiovisual que se conocen:

- Endomarketing (comunicación interna): de uso empresarial, se caracteriza por ser de comunicación al interior de la empresa y no estar disponible al público externo general.
- Publicidad (comunicación externa): se caracteriza por que busca ser masiva, un ejemplo de ella puede ser comunicación de producto, servicio, idea.

La economía en la actualidad predomina con un proceso creciente de mundialización. Los medios de comunicación, la informática y la paulatina supresión de limitaciones fronterizas aportan a fortalecer la tendencia hacia la competencia viral por medio de las herramientas audiovisuales, siendo estas el principal motor de comunicación entre las empresas.

La competitividad de las empresas hoy en día, hace que el mercado objetivo de estas empresas sea más exigente a la hora de invertir en publicidad en el sector en el cual participan, razón por la cual se debe innovar y/o mejorar en todos los procesos de la compañía, siendo la comunicación el punto de partida clave para la información interna (Endomarketing) como externa (Publicidad), tornándose cada vez más eficiente, efectiva y oportuna en pro de sus objetivos.

Un aliado estratégico dentro de cada empresa a la hora de incrementar sus ventas, obtener mayor reconocimiento, tener mejor recordación entre otros, es la publicidad institucional externa (productos, servicios, ideas), un ejemplo de ello es

el sector de la producción audiovisual, el cual en Colombia mueve más de US\$ 133 millones al año (PyM, 2013). Durante los últimos años, el negocio de las productoras audiovisuales ha crecido gozando de mayor visibilidad, gracias al papel protagónico que han desempeñado las agencias locales en los festivales internacionales, como muestra del talento de los creativos audiovisuales en Colombia y con mayor auge en la ciudad de Cali, donde se reportan los mayores números de producciones en agencias, aunque los retos siguen siendo grandes para lograr estar al nivel de otros países del continente (PyM, 2013).

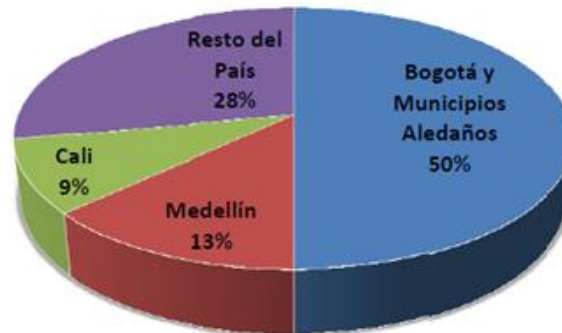
Acorde al diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional contratado por la Comisión Nacional de Televisión en Colombia (CNTV12), “Tanto a nivel público como privado, hay un gran interés por convertir a Colombia en un centro de producción de primer nivel, al estilo Hollywood, para la realización de producciones audiovisuales internacionales” (ANDI).

De acuerdo a este estudio se puede observar cómo se distribuye el sector audiovisual en Colombia.

Empresas del sector audiovisual por Ciudad

Dada la naturaleza de nuestro país (Colombia), las ciudades principales con sus áreas metropolitanas son las que representan mayor concentración de personas y mayor número de multinacionales, grandes, medianas y pequeñas empresas, por lo tanto, el sector audiovisual busca estar presente en dichas ciudades, ya que puede existir mayores oportunidades de negocios; a continuación se puede observar cómo está la distribución del sector audiovisual en Colombia.

Gráfica 1: Empresas del sector Audiovisual por ciudades



Fuente: Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual en el ámbito internacional (ANDI)

De acuerdo con la gráfica 1, la ciudad de Cali hace parte del conglomerado de las empresas del sector audiovisual y es donde la empresa tendrá su inicio; aunque la ciudad tiene una participación baja (9%) con respecto al país, se puede pensar que es un buen punto de partida ya que la ciudad tiene un gran número de empresas vigentes hasta el año 2014 (69.674) de acuerdo con el último informe de la Cámara de Comercio de Cali, y es posible que la oferta no supla la demanda. Esta posibilidad radica en el hecho de que estos procesos audiovisuales puedan también ser llevados a cabo por otros medios de comunicación diferentes, por ejemplo como el web, video, etc. La tarea que tienen las empresas dedicadas a la actividad audiovisual es presentar las ventajas de la comunicación audiovisual frente a otras y persuadir a los empresarios para desarrollar sus objetivos de comunicación.

La comunicación publicitaria, como se muestra en la gráfica 2, mantiene grandes inversiones por mes en los últimos 5 años, y con el auge de los medios masivos de comunicación apoyados con internet, se ha visto una recuperación de inversión en el año 2014, comportamiento que nos da señales que podemos ingresar en el mercado publicitario convencional.

Gráfica 2: Total Inversión Publicitaria Neta Colombia – Millones de pesos corrientes



Fuente: Asociación Nacional de Medios de Comunicación – ASOMEDIOS.

Como se observa en la gráfica 2, en el año 2014 se han incrementado las inversiones en publicidad en Colombia, siendo Enero y Febrero los meses en que menos se invierte en publicidad y donde se deben pensar en estrategias para aumentar la inversión o lograr mantenerse en estos meses.

Es importante tener presente la inversión online, que de acuerdo con el informe anual de inversión realizado por IABcolombia, “la inversión en Publicidad Online crece año a año. Así lo muestran los informes anuales encargados por IAB. Los datos son recolectados por PriceWaterHouseCoopers Colombia” (iabcolombia).

Tabla 1: Distribución de inversión en medios digitales en Colombia

Concepto	Acumulado al Segundo Trimestre 2014	Acumulado al Segundo Trimestre 2015
Ingresos Totales agencias WEB	\$ 78.504.067.282	\$ 77.207.252.580
Ingresos por venta directa medios WEB	\$ 33.305.421.122	\$ 30.031.805.179
Ingresos por venta DSP medios WEB	\$ 1.565.563.580	\$ 926.116.149
Inversión directa de medios en SEM	\$ 930.257.700	\$ 1.245.358.507
Ingresos totales agencias MOBILE	\$ 2.100.167.615	\$ 6.865.857.193
Ingresos por venta directa medios MOBILE	\$ 819.441.324	\$ 1.061.961.309
Ingresos por venta DSP medios MOBILE	\$ 0	\$ 45.705.651
Inversión total en WEB	\$ 114.305.309.684	\$ 109.410.532.415
Inversión total en MOBILE	\$ 2.919.608.939	\$ 7.973.524.153
Inversión total en medios digitales en Colombia	\$ 117.224.918.623	\$ 117.384.056.568

Fuente: iabcolombia, resumen ejecutivo Trimestre 1 2015 (iabcolombia)

Como se puede observar en la tabla 1, la inversión en MOBILE está teniendo un aumento acelerado en el último año de un 272%, lo cual lo hace también un segmento a explorar por su misma naturaleza que son medios audiovisuales los que participan en ese segmento.

Adicionalmente, se encuentran las siguientes oportunidades y amenazas del sector:

Oportunidades:

- ✓ Cali es una ciudad que ha venido registrando un crecimiento sostenido de los establecimientos de comerciales en los últimos años, sector que aun esta sin atender completamente en el ámbito de la comunicación audiovisual.
- ✓ Inclusión de nuevos medios publicitarios, como las redes sociales que hacen crear material publicitario con mayor frecuencia.
- ✓ La aceptabilidad de la comunicación on-line genera confianza en la inversión de este tipo de herramientas por parte de las empresas.
- ✓ Expansión de nuevos mercados geográficos y mayor cobertura.
- ✓ Aumento de la demanda en este tipo de inversión debido a los incentivos de emprendimiento del país.
- ✓ Integración con otros modelos de negocios existentes.

Amenazas:

- ✓ Las empresas nuevas, suelen ver la comunicación como un gasto no como inversión.
- ✓ San Nicolás como sustituto de las necesidades de la comunicación, a menores precios
- ✓ La oferta informal, que corresponde al modelo Freelance, que crece constantemente y maneja costos por debajo del mercado.

1.2 Clientes

El siguiente análisis corresponde a los resultados de la investigación de mercado, en el cual se incluyen entrevistas en profundidad con 20 empresas, y la experiencia de los socios de más de 9 años en este medio.

La inversión en comunicación audiovisual no es un lujo de grandes empresas y tampoco atender a estas empresas es un factor que asegure el éxito de una empresa de comunicación audiovisual. Las grandes empresas contratan grandes agencias de publicidad, para manejar la comunicación externa, ya que buscan mantener su status al seleccionar un proveedor reconocido. Así mismo, estas empresas cuentan con áreas funcionales o con unidades de negocio que tienen proyectos de menor envergadura, dónde hay espacio para empresas proveedoras de menor tamaño, siendo este un mercado atractivo para La Central Audiovisual y publicidad. A la fecha se atendió a la Alcaldía de Cali a través de la fundación RH+, dónde se realizó la campaña para combatir el Chikungunya. Para proyectos de este segmento de clientes, La Central Audiovisual y publicidad puede ser subcontratada por agencias de publicidad que no cuenten con productora audiovisual propia.

Por otra parte en las empresas medianas, se cuenta con presupuestos no despreciables para el desarrollo de herramientas de comunicación audiovisual, y buscan un producto que comience a ser diferenciado. A su vez, este es un mercado que no es fiel a un solo proveedor, dando oportunidad a La Central Audiovisual y publicidad de entrar y buscar fidelizar estos clientes con nuevas propuestas de valor, que se incluyen en la sección de producto, de este documento. En este segmento le da gran importancia a la relación Precio Calidad y se han atendido empresas como CIDEIM, La cartonera Nacional.

Respecto a las pequeñas empresas, algunas cuentan con presupuestos reducidos, y su decisión se basa en términos generales en el precio. Y otras, no

cuentan con presupuestos definidos y requieren una mayor sensibilización respecto al uso y efecto de la comunicación audiovisual. En este segmento, algunas empresas tienen potencial de desarrollo. Para este segmento se han atendido empresas en el sector de la cirugía plástica, específicamente al Dr. Harold Villalobos.

Bajo esta perspectiva, La Central Audiovisual y publicidad, ha planteado sus estrategias para llegar a cada uno de estos segmentos, de tal forma que pueda tener flujo de caja inicial y rentabilidad futura.

La empresa estará enfocada en todos los sectores de empresas de Cali.

Por lo anterior, la empresa estará enfocada en ofrecer sus productos/servicios a nuevas, pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Cali, que actualmente su presupuesto de inversión en comunicación audiovisual este aprobado o con intención de recibir propuestas para que les permita potencializar el posicionamiento y crecimiento de su negocio, así como mejorar la comunicación interna con todos sus colaboradores.

1.3 Tamaño de mercado

A continuación se muestra la participación de las empresas del valle según su tamaño.

Tabla 2: Empresas matriculadas y renovadas. I Trimestre 2014

Cámara de Comercio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Cali	32.421	3.320	1.038	412	37.191
Buga	7.296	232	68	18	7.614
Palmira	4.235	279	92	51	4.657
Tuluá	4.345	157	33	13	4.548
B/tura	3.838	196	29	13	4.076
Sevilla	404	2			406
Total	52.539	4.186	1.260	507	58.492

Fuente: ASOCÁMARAS

De acuerdo con la tabla 2, el mercado total en Cali sería de 37.191 empresas, de las cuales el 87% pertenecen al segmento de micro empresas, segmento al cual no se está enfocando inicialmente ya que no cuentan con presupuestos de comunicación, por lo tanto se redefine el mercado potencial con los segmentos de interés, en el nuevo mercado se tendría un total de 4.770 empresas, la participación por tamaño de cada una de ellas se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3: Participación Empresas por Tamaño

	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Cali	3320	1038	412	4770
Participación	70%	22%	9%	

Fuente: Autor

Actualmente los socios cuentan con una base de clientes de 400 clientes con contactos gerenciales, de los cuales ya se han atendido un número de 12 clientes.

De la base de clientes nuevo y existente, se busca cumplir con un porcentaje durante el primer año de visitas a clientes y un objetivo de trabajos efectivos. Se asigna un porcentaje de acuerdo con el tamaño de la empresa para procurar atender los 3 segmentos de interés. A continuación el mercado objetivo.

Tabla 4: Mercado Objetivo

	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Cali	3320	1038	412	4770
Participación	70%	22%	9%	
Objetivo %	8%	15%	20%	
Objetivo Visitas	265	155	82	502
Objetivo trabajos %	10%	15%	15%	
Objetivo trabajos Efectivos	26	23	12	61

Fuente: Autor

De acuerdo con el mercado objetivo definido (Tabla 4), se ha decidido segmentar los clientes en 2 grupos:

1. Clientes institucionales: empresas grandes y medianas.
 - a. En estas empresas se manejan presupuestos independientes para comunicación en los diferentes departamentos o áreas funcionales.
 - b. Para el ingreso a estas empresas es necesario tener el reconocimiento de cada uno de los encargados para ofrecer el producto audiovisual de interés particular para cada área o departamento.
 - c. En este modelo las decisiones las toma cada encargado de un área o departamento y la comunicación con gerencia no es muy común.
2. Pymes: En este segmento se incluye solo las pequeñas empresa.
 - a. En este tipo de empresas los presupuestos asignados para comunicación son limitados y en algunos casos inexistentes.
 - b. Para lograr tener efectividad se debe identificar a la persona que toma las decisiones respecto a este tipo de inversión, por lo general es el gerente o dueño, entonces lo más efectivo es lograr comunicarse directamente con él.
 - c. En este modelo todos los proyectos de comunicación los atiende una sola persona.

De acuerdo con la segmentación anterior los productos más comunes para cada segmento serán:

1. Institucionales: Línea corporativa, línea publicitaria y nuevos medios.
2. Pymes: Línea publicitaria.

Los tipos de comunicación relacionados en cada segmento se detallaran en la información del producto (numeral 1.5).

1.4 Principales hallazgos del trabajo de campo

Las empresas o áreas entrevistadas, son personas con necesidades de lograr objetivos de comunicación en su trabajo y poder ofrecerlo en medios audiovisuales, para lograr este objetivo es necesario conocer las personas encargadas de autorizar un medio de comunicación o poder solicitar el

presupuesto para la realización, el objetivo de La Central Audiovisual y publicidad es lograr que se elija una alternativa audiovisual y que sea La Central Audiovisual y publicidad el proveedor seleccionado para realizar el trabajo audiovisual.

De acuerdo con lo anterior se realizaron algunas entrevistas (Ver anexo 1) a 20 clientes de la Base inicial de clientes y se encontraron los siguientes hallazgos:

- La asignación presupuestal para el manejo de herramientas audiovisuales en las pequeñas empresas no existe, se debe explicar cuáles son los beneficios tanto a nivel corporativos, con la relación de clientes o con la posibilidad de masificar comunicaciones. Como ejemplo, cuando se visitó al Dr. Harold Villalobos se le explicó los beneficios de la comunicación masiva, como se podría beneficiar y hasta donde podría llegar.
- Se encontró que 2 de las 20 empresas entrevistadas son fieles a su agencia de publicidad y/o comunicación, estas relaciones en ocasiones se ven reflejadas por el responsable de la empresa contratante y no por los servicios ni precios. Las empresas identificadas son:
 - Recamier
 - Personal Shopper.
- Se identificaron clientes que trabajan con agencias de publicidad que no cuentan con productora audiovisual, para ello tercerizan este proceso. Se puede identificar en la ciudad que agencias de publicidad realizan esta práctica para tenerlos como aliados estratégicos y poder realizar este tipo de trabajo. Las agencias de publicidad identificadas son:
 - Asylum
 - Go Publicidad
- Las empresas pequeñas realizan las comunicaciones por medios tradicionales, lo que genera una oportunidad de apertura. El inconveniente son los presupuestos que manejan, por lo que se deberá trabajar con la sensibilización y los beneficios que pueden traer a la empresa las comunicaciones audiovisuales.

- Las empresas medianas o pequeñas no se fidelizan fácilmente, generando tanto oportunidades de ingresar en nuevos clientes como ser reemplazados por la competencia.

Dentro de los trabajos realizados y las opiniones de los clientes de La Central Audiovisual y publicidad se pueden resaltar:

- Empresa pequeña, Dr. Harold Villalobos, al recibir el primer trabajo contratado mencionó “Es mejor de lo que esperaba”. Era la primera experiencia con este tipo de comunicación, se realizaron 2 trabajos adicionales por la expectativa generada en el cliente.
- Empresa Mediana, CIDEIM, aunque se realizó solo la post-producción, el trabajo realizado por La Central Audiovisual y publicidad fue de acuerdo con las necesidades, realizando 1 propuesta adicional y 1 proyecto futuro.
- Empresa Grande, Alcaldía de Cali : “Nos parece que fue la mejor elección”, la presentación del audiovisual se realizó en las salas de Cine Colombia Unicentro Cali, con la asistencia del Secretario de Salud Pública entre otros.

1.5 Producto / Servicio

La empresa brindará productos y servicios audiovisuales que cumplan con los objetivos de comunicación, creativo e integral, es decir, realiza el proyecto desde su inicio pasando por la concepción de la idea hasta su entrega, reduciendo la tercerización de procesos por parte del cliente.

Se ofrecerá comunicación empresarial interna y externa y los servicios se dividen bajo las siguientes 3 líneas, entre los cuáles se incluyen algunos productos/servicios dentro de los medios no tradicionales se incluyen en la línea de nuevos medios:

- Línea Corporativa: Esta línea está dedicada a la comunicación audiovisual empresarial interna. Todo el contenido comunicacional que sea auditivo y

visual para quienes trabajan en la empresa, proveedores y clientes. Entre ellos:

- ✓ Institucional: Muestra la historia de la empresa, visión, misión y logros.
 - ✓ Corporativo: Que es y que hace la empresa.
 - ✓ Ayuda-venta, Entrenamiento, capacitación e inducción.
 - ✓ Infografía.
 - ✓ Seguridad industrial.
 - ✓ Podcast.
 - ✓ Informes de gestión.
 - ✓ Reconocimiento a empleados y colaboradores.
 - ✓ Noticieros empresariales.
 - ✓ Video balance y rendición de cuentas.
- Línea Publicitaria: Esta línea está dedicada para la comunicación audiovisual empresarial externa. Todo el contenido comunicacional que sea visual y auditivo para el público objetivo del cliente, y se brinda un tipo de comunicación más comercial, tales como:
- ✓ Cubrimiento de eventos.
 - ✓ Comerciales tv.
 - ✓ Comerciales cine.
 - ✓ Video clip musical.
 - ✓ Jingles y cuñas radiales.
 - ✓ Recetas.
 - ✓ Making off.
 - ✓ Contenido canal digital.
 - ✓ Animación 2D y 3D.

- Nuevos Medios: Por medio de esta línea de servicios buscamos resolver necesidades de comunicación de una forma diferente haciendo uso de los últimos avances tecnológicos disponibles para material audiovisual.
 - ✓ Webinar.
 - ✓ Gafas oculus de Samsung Gear.
 - ✓ Video mapping.
 - ✓ Presentadora virtual.
 - ✓ Proyección pared o vidrio interactiva.
 - ✓ Multimedia.
 - ✓ Superposición.
 - ✓ Contenido para 5 DX.
 - ✓ Estos servicios no son ofrecidos por todas las empresas de producción audiovisual, es un diferenciador que queremos aprovechar en el medio.

La propuesta de valor estará soportada por 6 pilares:

1. Realizar una reunión inicial donde se pretende entender el objetivo del cliente y el presupuesto asignado, para la creación o mejora de una herramienta de comunicación audiovisual.
2. Dar acompañamiento para determinar el impacto de la implementación audiovisual que se está realizando o qué se piensa realizar.
3. Crear una propuesta, con un equipo óptimo para cumplir los objetivos del cliente, buscando optimizar los recursos técnicos y el presupuesto asignado.
4. Dar acompañamiento y seguimiento al producto y/o servicio entregado.
5. Ofrecer un servicio integrado para la solución del objetivo de comunicación audiovisual.
6. Servicio post-venta, identificando nuevas necesidades que permitan un impacto positivo para el cliente.

La calidad del producto estará basada en el estándar mínimo del mercado, el cual hoy pide videos, animaciones e imágenes de alta calidad. Por esto, La Central Audiovisual y publicidad entregará:

- Videos y animaciones de alta calidad con diferentes formatos de acuerdo a los objetivos del video.
 - Cine.
 - Croll.
 - Comercial.
 - Interno
- Las fotografías con formato profesional con edición y corrección, en diferentes formatos de acuerdo al objetivo de la fotografía.

1.6 Competencia

En el plano local, los holdings que cuentan con mayor presencia de sus compañías en Colombia son los mismos que encabezan el listado global. Es así como, de acuerdo con el Ranking de las 100 empresas de la industria publicado por P&M en su edición de julio del presente año 2015 (revistapym, 2015), las agencias que registraron los mayores ingresos operacionales en el país, tal como el año anterior, son: Sancho BBDO, de Publicis Omnicom Group; McCann Erickson, de Interpublic Group; y Leo Burnett, también de Publicis Omnicom Group.

La industria publicitaria en el país se ha fortalecido y prueba de ello es el protagonismo y la gran visibilidad que han ganado las agencias y compañías locales en el mundo. Pero los retos continúan siendo grandes. Con un mercado en crecimiento, la llegada de nuevas marcas internacionales y grandes presupuestos de inversión tanto de locales como extranjeros, la creatividad criolla tiene el desafío de convertirse en uno de los principales referentes publicitarios del continente. Es una oportunidad de oro. (PYM, 2013)

De acuerdo con lo anterior, La Central Audiovisual y publicidad se enfrenta con empresas de talla mundial y empresas nacionales, pero se debe tener en cuenta que las grandes empresas requieren un mayor costo fijo de instalación y ellas a su vez tercerizan algunos trabajos para poder aliviar sus costos financieros.

En el mercado caleño no se intenta competir con empresas grandes y renombradas, la competencia directa de La Central Audiovisual y publicidad será con productoras audiovisuales que realicen productos similares al incluido en el portafolio ofrecido por La Central Audiovisual y publicidad, ya que el punto de diferenciación se centrará en el servicio descrito en la propuesta de valor y la calidad de las producciones, es el objetivo de La Central Audiovisual y publicidad diferenciarse de la competencia para poder ingresar a un mercado y permanecer en él. Sin embargo no se descarta ser proveedores de empresas reconocidas en el mercado audiovisual Caleño (empresas grandes y/o renombradas), así se podrá conocer más clientes para ampliar la base de clientes con los cuales se ha trabajado.

De acuerdo con esto se puede ver el siguiente resumen donde se destaca la competencia que más se asemejan a la empresa.

Tabla 5: Benchmarking

Empresa	Producto	Propuesta de Valor
Atix Diseño	Videos Corporativos Institucionales Animaciones 2D y 3D Pre, post y producción audiovisual	Ofrece un servicio integral y ágil basado en la adaptación de las propuestas a las necesidades de los clientes, sin calificar el factor innovador y manteniendo una relación Costo/Beneficio positiva para los clientes
Reinvent.	Diseño de Marca. Videos de todo tipo (Pre, post y producción audiovisual). Animaciones. administración de redes sociales.	Es una agencia de comunicación para los nuevos tiempos. Propone trabajar con nuevas tecnologías
EL BANDO CREATIVO CALI S.A.S.	Publicidad. Soluciones Gráficas Diseño Web Diseño Multimedia Animación 2D y 3D Ilustración Digital o Análoga.	Acompañamiento vertical en la construcción de la solución. Entregan las necesidades del cliente completas.
Hapeng Group	Camapañas ATL / BTL Videos Corporativos Institucionales Animaciones 2D y 3D Pre, post y producción audiovisual	Buscan la participación de los espectadores para involucrarlos en los procesos de desarrollo
Subliminal Producciones	Videos Animaciones 2D y 3D Multimedia	Destacan su talento humano y recursos tecnológicos para la realización de producciones audiovisuales
PIXELTECH	Diseño Gráfico, Diseño y Aplicaciones Web, Video y Fotografía, Arquitectura, Ingeniería de Sistemas y Diseño Industrial de Piezas Publicitarias	Es una empresa que reúne las experiencias profesionales y los quehaceres del diseño en una marca sólida para ofrecer servicios de comunicación y nuevas tecnologías. Resaltan el trabajo en conjunto para ofrecer servicios integrales

Fuente: Autor

Para cumplir este objetivo se busca tener un valor agregado diferenciador con respecto a la competencia, identificando las fortalezas y buscando minimizar las debilidades existentes, a continuación se enuncian las fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- ✓ Empresa joven, con las nuevas tendencias del mercado audiovisual.
- ✓ Poco personal, lo que hace más bajo los costos fijos reflejados en precios óptimos para los clientes.
- ✓ Alianzas con empresas de alquiler de equipos a bajos costos.
- ✓ Excelente base de datos.
- ✓ Profesionales expertos en audiovisuales.
- ✓ Capacidad de innovación en el modelo de negocio en beneficio de cada cliente.

Debilidades

- ✓ Capital de recursos limitados.
- ✓ Los contratos iniciales pueden tardar hasta 2 meses la negociación y pago.
- ✓ Bajo reconocimiento en el mercado.
- ✓ No se cuenta con una muestra de trabajo amplio.
- ✓ El presupuesto para invertir en proyectos es bajo.
- ✓ Amplia competencia.

1.7 Plan de Mercadeo

1.7.1 Estrategia de Precios

Establecer un precio estándar para los precios que se maneja es algo complicado, ya que este puede variar de acuerdo con el presupuesto del cliente que tiene asignado para la herramienta audiovisual, sin embargo se iniciará basándose en los precios establecidos en el mercado y la experiencia de los socios para poder realizar ajustes de acuerdo a cada propuesta.

Es importante recalcar que la variación de los precios se puede dar por los siguientes factores principalmente:

1. Tiempo de preproducción.
2. Tiempo del video o animación.
3. Días de campo.
 - a. Días de filmación.
 - b. Actores.
 - c. Localidades
 - d. Tipos de cámaras utilizados
4. Tiempo de post-producción.
5. Herramientas de apoyo para la pieza audiovisual.

A continuación se relaciona el listado de precios mínimos sugeridos por Ágora el cual servirá de guía para no realizar cotizaciones con precios superiores a los cuales el mercado estaría dispuesto a pagar:

Tabla 6: precios definidos por Ágora

FOTOGRAFÍA Y VIDEO	VALOR MINIMO
Story Board o guion comercial Tv (30" 8 cuadros)	\$ 1,950,000
Story Board o guion video institucional 3 minutos 40 cuadros)	\$ 2,550,000
Dirección en Pre-producción, Producción y Edición	\$ 1,650,000
Retoque digital x foto (no se cobra por hora ya que ahora se hacen más rápido)	\$ 91,000
Codirección producción comercial	\$ 1,850,000
Codirección producción video institucional	\$ 2,350,000
Hora sesión fotográfica (no incluye personal extra y viáticos)	\$ 715,000
Día de Sesión fotográfica (no incluye personal extra y viáticos)	\$ 1,850,000
Pago por foto elegida	\$ 510,000
producción de campo por día	

OTROS	VALOR MINIMO
Modelado de producto 3D	\$ 1,600,000
Diseño de Espacios 3D	\$ 2,300,000
Segundo de Animación 2D	\$ 115,000
Segundo de Animación 3D	\$ 185,000
Render	\$ 710,000
Subtítulos para Video	\$ 135,000
Diseño de Menú en DVD	\$ 135,000
Separación de Capítulos para DVD	\$ 110,000
Realidad aumentada	\$ 1,900,000
Diseño de aplicaciones para Facebook	\$ 1,900,000
Diseño de virales - imagen	\$ 850,000
Diseño de virales – video	\$ 1,650,000
Ilustraciones especiales (Debe de tenerse en cuenta su complejidad)	\$ 154,000
Arte finalizados	\$ 95,000
Ilustración de Historietas	\$ 285,000

1.7.2 Publicidad y promoción

En la etapa de introducción y posicionamiento, se buscará ser reconocidos como una empresa integral de herramientas audiovisuales, con capacidades de poder realizar proyectos para todo tipo de empresa, de acuerdo con este objetivo la empresa se presentará con el nombre La Central Audiovisual Y Publicidad, se verifica que el nombre del establecimiento de comercio no figure registrado en ninguna Cámara de Comercio del país (Homonomia). La consulta se realiza a través de la dirección de internet del Registro Único Empresarial y Social RUES (RUES). A continuación se presenta el logo definido.

Gráfica 3: Logo Corporativo



Fuente: Autor

Para poder desarrollar este plan de empresa, se contara con herramientas para que los clientes puedan tener acceso a la información de los productos disponibles, así como poder realizar una consulta previa en línea. Las herramientas inicialmente propuestas son las siguientes:

- ✓ Página web con información de los productos disponibles, trabajos realizados, clientes, buscando obtener confianza de los usuarios que visiten la página.
- ✓ Realizar alianzas con empresas impulsadoras de nuevos negocios, como parquesoft, innpulsacolombia, universidades de la región entre otros.
- ✓ Realizar paquetes de ofertas, para poder que los clientes amplíen la visión del trabajo que puedan necesitar. Por ejemplo tener un FEE (Abonos fijos

Mensuales) y cubrir mejoras y realizaciones durante todo el año a un precio bajo, por ejemplo realización de 2 noticiario empresariales por año, realizar 4 videos de informes de gestión entregando uno por cada trimestre, cubrimiento de evento fin de año.

- ✓ Tener contacto a través de las redes sociales para poder vincular más clientes, conseguir seguidores, realizar pautas masivas.
- ✓ Buscar la participación en eventos de la ciudad que requieran apoyo audiovisuales, por ejemplo, Festival de Música del Pacífico Petronio Alvarez, Eduexpo qué es la feria de estudios en el exterior, Cali Exposhow, cubrimiento durante la feria de Cali, turismo de Cali.
- ✓ Estar enterados de los precios de la competencia, las nuevas tendencias utilizadas, y realizar 2 cotizaciones anuales con la competencia.

Para lograr estas estrategias se ha planteado:

1. Fortalecer la relación con los clientes: Para lograr fidelizar a los clientes y poder brindarles un mejor servicio en el tiempo, se requiere fortalecer la relación con ellos. De este modo se busca conocerlos más, mejorar la comunicación y evitar posibles problemas en las relaciones de negocios.
 - a. Indicadores Clave para el control de gestión:
 - i. Número de reuniones con clientes.
 - ii. Número de prestaciones mensuales por cliente.
 - iii. Número de clientes que vuelven a contratar los servicios.
 - b. Primer Hito: Desarrollar una base de clientes, con personas de contacto y formalizar la situación.
 - c. Periodo de realización: Realización continúa a partir de la conformación del área comercial.
2. Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa: Una de las debilidades de la empresa es que no cuenta con los recursos propios para abordar a varios clientes de manera simultánea, o realizar proyectos muy grandes por sí sola. Por esta razón se propone un plan de fortalecimiento, tanto desde el

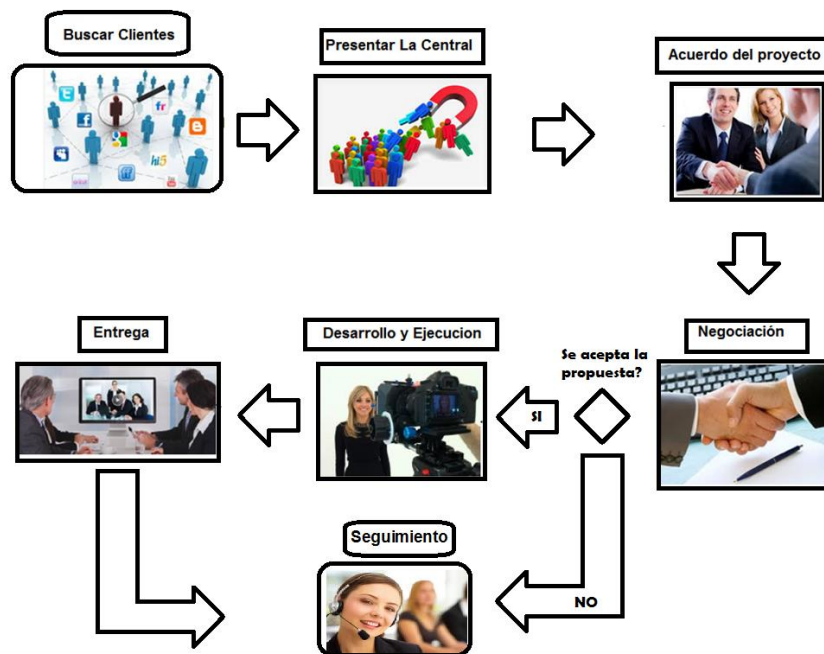
punto de vista de infraestructura, equipamiento y recursos humanos como también de la situación financiera de la empresa, preparándola para afrontar nuevos desafíos.

- a. Indicadores clave para el control de gestión:
 - i. Equipos disponibles.
 - ii. Existencia de personal calificado.
 - iii. Disponibilidad de recursos financieros.
- b. Primero hito: Compra de nuevos equipos técnicos.
- c. Periodo de realización: Análisis de requerimientos durante el año 2017, para luego concretar el fortalecimiento a partir del año 2018, sujeto al desarrollo de nuevos proyectos.

2. Análisis técnico

2.1 Proceso de servicio e interacción con el cliente

Gráfica 4: Proceso Servicio al cliente



Fuente: Autor

Buscar clientes: De acuerdo con el público objetivo, se busca crear una base de datos de clientes, por referidos, búsqueda en medios públicos como directorio, centros comerciales, etc. se contará acerca de la empresa La Central Audiovisual y publicidad, a que se dedica, que hace y más que buscar un trabajo inmediato es buscar la oportunidad de tener una reunión formal para mostrar casos prácticos de los trabajos realizados. Esta etapa inicial tiene como objetivo concretar citas con los clientes. Se cuenta con una base inicial de 400 clientes aproximadamente.

Presentar la agencia: se realiza la presentación de la empresa La Central Audiovisual y Publicidad por medio del responsable de este proceso, inicialmente se cuenta con un ejecutivo comercial, en esta reunión se busca dar a conocer la empresa, cuales son los beneficios de trabajar con una agencia de medios audiovisuales, por qué trabajar con una pequeña agencia de audiovisuales; qué la diferencia de la competencia y mostrar casos prácticos como una buena comunicación puede ayudar a crecer un negocio.

Acuerdo de proyecto: Una vez presentada la empresa y buscando realizar un trabajo con ellos, se les da a conocer cuáles son las actividades en la realización formal de un proyecto, como trabaja la empresa, cuales son los tiempos de entrega y cuáles son los costos del proyecto, si es necesario se pueden replantear alcances del proyecto para lograr ajustarlos a los presupuestos del cliente. En esta actividad se busca vincular al cliente en un proyecto de trabajo con la empresa.

Negociación: En este proceso, buscamos acordar ajustes en alguna de las actividades (precios, tiempos de entrega, locaciones, etc.) en las cuales el cliente presente alguna inconformidad, se debe tener cuidado ya que si el alcance solicitado del cliente se ve afectado por alguna de las inconformidades se debe informar ya que no se entregara lo solicitado. En esta actividad buscamos tener una relación satisfactoria con los clientes sin afectar nuestros costos – Calidad - Servicio. Si no se logra concretar la negociación, se indaga en algunas oportunidades

de mejoras a través de unas preguntas puntuales del por qué no se concretó el trabajo.

Desarrollo: una vez aprobada una cotización, se procede a generar una factura con las condiciones financieras que se tengan con el cliente, también se procede a entregar la idea que el cliente quiere al creativo, el cual entregara un bosquejo inicial, el cual se valida con el cliente y una vez aprobadas se genere una orden de trabajo.

Orden de trabajo: Una vez aprobada la idea por parte del cliente, se revisan los tiempos de entrega, las actividades a realizar, si se deben realizar contrataciones con proveedores, el plan de trabajo y validaciones parciales con el cliente si se requieren. En esta actividad se documenta toda la información de lo que se está realizando con el objetivo que más adelante pueda servir de base de conocimiento.

Ejecución: En esta actividad se siguen los procesos internos para la realización de cualquier tipo de proyecto, ya sea pequeño o grande, en los pequeños clientes, algunas de las actividades no se realizan pero se debe establecer cuando y que actividades no aplican. De acuerdo con esto se debe:

- ✓ Validar la idea del creativo.
- ✓ Buscar en la base de conocimiento la metodología más apropiada para su realización.
- ✓ Definir los responsables (internos / Proveedores).
- ✓ Desarrollo de propuestas con un seguimiento al responsable.

El objetivo de esta actividad es desarrollar de la mejor manera las solicitudes realizadas por el creativo y las necesidades del cliente.

Entrega: una vez terminada la ejecución, se hace entrega formal al cliente de acuerdo con la solicitud inicial, se realiza una entrevista de satisfacción con el cliente, nuevos proyectos en caso necesario, se evalúan los compromisos con las

entregas. En este punto La Central Audiovisual y Publicidad estará dispuesta a realizar sin costo adicional hasta 2 cambios de forma y no de fondo en la entrega. Una vez aprobado por el cliente se procede a entregar la factura. El objetivo de esta actividad es entregar al cliente el producto contratado, documentar el cierre del producto y generar la factura.

Seguimiento: Es muy importante pues se busca seguir en contacto con los clientes, informar de actividades nuevas, buscar nuevas reuniones cuando se hayan detectado oportunidades de trabajos futuros; también se validan los pagos en las fechas acordadas y se notifica al cliente y al ejecutivo comercial en caso que no se cumplan estas fechas.

2.2 Descripción del proceso interno para proyectos aprobados

Gráfica 5: proceso productivo proyectos aprobados



Una vez aprobado el proyecto por el cliente, la realización debe tener una serie de actividades las cuales se deberán realizar en un orden definido, a continuación se detalla cada una de las actividades:

- I. *Creativo*: Este proceso estará a cargo del equipo creativo, liderado por la creativa de la agencia y asesores en el momento que sea necesario. Algunas de las actividades a realizar son:
 - a. Brainstorming.
 - b. Depuración de ideas.
 - c. Explicación de ideas.
 - d. Análisis de factibilidad.
 - e. Validación y aprobación con el cliente.
 - f. Cronograma de trabajo.

- II. *Preproducción*: se define como se llevara a cabo el trabajo, cuáles serán los actores necesarios para llevar a cabo el proyecto, que herramientas serán necesarias, como se llevara a cabo la realización y cómo será el entregable. Alguna de las actividades a realizar son:
 - a. Definir libreto.
 - b. Definir los recursos necesarios.
 - c. Diseño y definición de personajes.
 - d. Definir Storyboard.
 - e. Validar su alcance con la definición del cliente.

- III. *Producción*: Etapa en la cual se realizan las tomas necesarias (Videos, fotos), se realizan los materiales audiovisuales con herramientas de software (Animaciones, diseño de gráficos), se graban sonidos, todo alineado con las definiciones de la etapa de preproducción. Se documenta las dificultades en la realización.

- IV. *Postproducción*: En esta etapa se unifica toda la información resultante de la producción, se edita para que se pueda tener un entregable alineado con la preproducción, se realizan las conversiones a los formatos definidos de acuerdo al contrato realizado; por último se graba y almacena la información, se realiza un registro de lo realizado para ampliar la base de conocimiento y búsqueda de la agencia, también se documentan las dificultades encontradas.

- V. Investigación y desarrollo: en esta etapa se investigan las dificultades documentadas en los procesos de producción y postproducción, se revisa como se puede mejorar esas adversidades, se investigan posibles alternativas para futuros trabajos y se deja documentado para futuros trabajos.

2.3 Actividades críticas

Dado que el modelo de La Central Audiovisual y Publicidad en el primer año será de alquiler de equipos y contratar servicios de Freelance en las actividades de camarógrafos, asistentes y edición en algunos casos, se ha identificado como etapas críticas del desarrollo de la empresa las siguientes actividades:

Proceso Creativo: buscar un Freelance para tener opciones de desarrollo rápido, esta etapa solo se subcontratará para adelantar ideas y bocetos, la aprobación estará sujeta a la empresa.

Preproducción y producción: se busca tener al menos 3 empresas que mantengan precios similares y capacidad de atención.

Post Producción: solo se contará con el personal de la empresa ya que es la entrega final del cliente y esta debe estar alineada con todas las ideas y objetivos del trabajo.

Precio alquiler equipos: se tendrá al menos 3 empresas que puedan brindar alquiler de equipos. Los precios que se tienen de base para la iniciación de la empresa servirán de punto de evaluación.

Equipos de oficina: la empresa con la cual se iniciará a realizar estos alquileres tienen una alta disponibilidad de equipos, en caso que los precios suban lo presupuestado se buscará otra alternativa.

Piezas audiovisuales: para evaluar este punto que es el eje de la empresa, se tendrá un proceso de control para garantizar las piezas a entregar y como en cada punto se puede buscar una alternativa. Para ello se determinarán unos hitos a cumplir en cada paso:

- Actividad creativa: si se ha tercerizado esta actividad y el cliente no la aprueba, se tomará como prioritaria para desarrollarla dentro de la empresa, se tomará una retroalimentación del cliente para saber en que no está satisfecho y se evaluará el responsable para mejorar en un futuro.
- Producción: se buscará tener las calidades mínimas exigidas por el mercado para no entregar productos que no serán aceptados por el cliente. Para esto se cuenta con opciones de equipos para la realización de cada pieza audiovisual.
- Post-Producción: de las más complejas pues acá es donde se da la forma a la pieza que se está realizando y de acuerdo a los objetivos del cliente, se tiene una evaluación cruzada entre el comercial y el creativo para que toda la pieza este alineada con el alcance y necesidades del cliente. Esta actividad tiene hasta 2 cambios sin costos, pero si son por situaciones internas no se contarán y se realizarán tantas veces como sea necesario.

2.4 Tecnología

Dado que la empresa está iniciando, solo contará con el software licenciado el cual permita realizar las ediciones a las piezas audiovisuales, se contará con

Creative Cloude (CREATIVE, 2015) y para el sistema de Oficina con las licencias de office.

El primer año solo se invertirá en los salarios de la parte administrativa, la inversión de equipos no se realizará en este primer año, se contará con el alquiler de equipos para la realización de videos y fotografías, se tendrá un computador alquilado para la edición. Por el modelo de renta en los equipos, el mantenimiento y renovación de equipos lo realizarán los proveedores seleccionados con los que cuenta La Central Audiovisual y Publicidad. A continuación se relacionan los costos mensuales de alquiler y características de los equipos.

Tabla 7: Tecnología

Empresa	Producto	Precios
Milenio PC	Pc, procesador core i7 8 Gigas de RAM Windows 8.1	\$ 139,000
Milenio PC	Pc, procesador core i5 8 Gigas de RAM Windows 8.1	\$ 112,000
Milenio PC	Mac, procesador core i5 4 Gigas de RAM	\$ 160,000
AYScomputadores	Pc, procesador core i7 8 Gigas de RAM Windows 8.1	\$ 125,000
AYScomputadores	Pc, procesador core i5 8 Gigas de RAM Windows 8.1	\$ 110,000
AYScomputadores	Mac, procesador core i5 4 Gigas de RAM	\$ 160,000

Fuente: Autor

2.5 Ubicación

La ubicación de una empresa, es muchas veces determinante para su éxito. En el caso de La Central Audiovisual y Publicidad se considera que no siendo un “negocio” de venta directa abierta al público, se puede buscar una opción que tenga

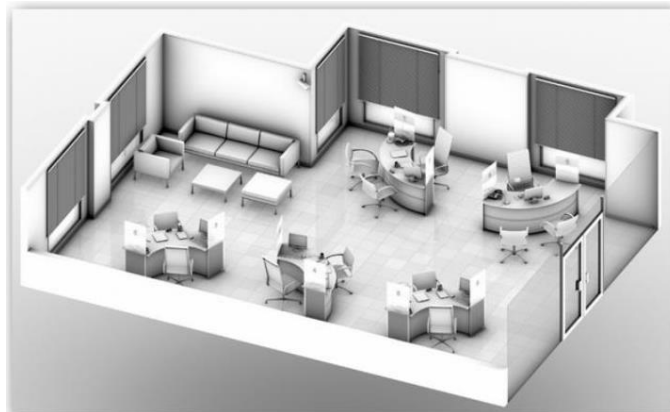
fácil acceso a los clientes e integrantes de la empresa y que además sea a un precio asequible durante el primer año al menos.

Por las razones expuestas se ha cotizado en el sur de Cali, específicamente en el barrio Las Granjas, el cual es de fácil acceso y el costo del alquiler esta entre \$600.000 y \$650.000 y un costo de servicios aproximados de \$140.000.

2.6 Distribución física

La distribución física se buscará trabajar con modelos modernos de oficinas, sin paredes y que permitan un contacto continuo de todos los integrantes, por tal motivo La Central Audiovisual y Publicidad se basará en el modelo de oficina ofrecido por planos y casas (Planosycasas).

Gráfica 6: Planimetría



Fuente: Planos y Casas

3. Análisis administrativo

3.1 Grupo empresarial

El grupo empresarial está compuesto por 3 socios, los cuales han decidido apostar por el proyecto:

Alejandro Arroyave de 34 años, Ingeniero de sistemas de la universidad del Valle, Ingeniería Industrial universidad del valle, especialista en desarrollo de aplicaciones con J2EE, finalizando maestría de administración en la Universidad Icesi.

Tiene experiencia en investigación de mercados, manejo de marcas de productos y liderazgo de proyectos, actualmente se desempeña como líder de proyectos de investigación al canal en Tecnoquímicas S.A.

Carolina Rivera Castro de 31 años, Publicista de la universidad Santiago de Cali, cuenta con 4 años de trabajo en empresas del sector audiovisual, donde se ha desempeñado como ejecutiva comercial, ejecutiva de cuenta, creativa y líder de producción.

Tiene experiencia en trabajos relacionados con los medios audiovisuales, así como seguimiento a los clientes, conocimiento del mercado y de clientes del sector.

David Páez de 32 años, profesional de cine y televisión en la ciudad de Bogotá, tiene experiencia como camarógrafo, productor y editor de videos corporativos, trabajo liderando los videos de parques nacionales durante 5 años, así como Freelance en trabajos para Avianca, Banco de Bogotá.

3.2 Organigrama.

La estructura organizacional estará basada en 3 elementos básicos:

- I. Dirección General: Encargado de las operaciones financieras y comerciales de la empresa.
- II. Equipo de cuenta: encargado de manejar las relaciones con los clientes.
- III. Equipo creativo: Encargado de desarrollar las ideas y realizar los entregables.

- IV. Contador externo: encargado de mantener al día las obligaciones adquiridas.

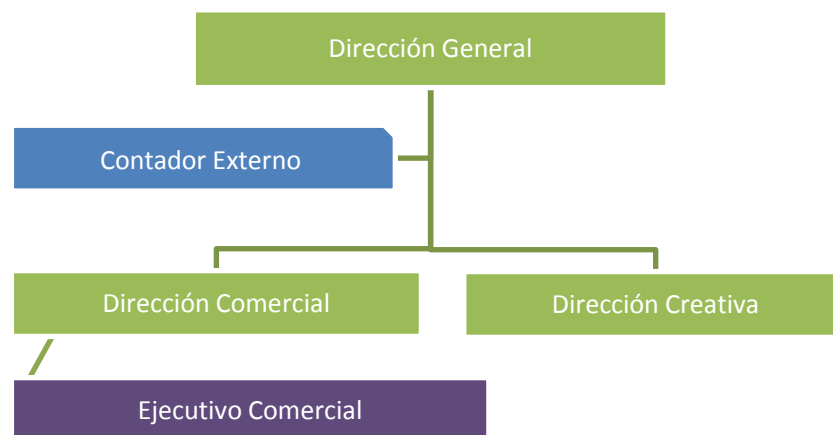
La administración de la agencia puede estar liderada inicialmente por una persona que cumpla con las funciones administrativas y financieras.

El equipo de cuenta será el encargado de tomar los requerimientos e identificar las necesidades de los clientes, comunicarlos con el equipo creativo y estar atento para verificar el cumplimiento de las actividades planeadas.

El equipo creativo estará a cargo de la redacción y diseño para la realización de los conceptos alineados con las necesidades de los clientes.

Como la empresa está en formación las funciones de producción se asumirán por parte del equipo creativo y/o cuenta, inicialmente los equipos de filmación se alquilaran por eventos para garantizar la utilización de recursos de acuerdo con la demanda del mercado.

Gráfica 7: Organigrama



NOTA: Las función de color morado son proyecciones si se logra un punto de equilibrio y se obtiene la viabilidad del proyecto.

Este modelo inicial se realizará durante el primer año, momento en el cual se revisara la rentabilidad, los costos por tercerización y se determinara si se procede a realizar contrataciones directas por la empresa.

Según las proyecciones financieras, se observa que en el segundo año se tiene un punto de equilibrio y se dará paso a la contratación de un nuevo integrante para el equipo, en modalidad de ejecutivo comercial quien tendrá como objetivo aumentar la ventas en al menos un 15% o un incremento del 5% de los precios de ventas.

3.3 Formación

La formación técnica y tecnológica ofrece una formación de carácter operativo con sus respectivos cargos, mientras que los programas de formación profesional están orientados como la ley lo indica “la producción, desarrollo y trasmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional” (art 18, ley 30 de 1992).

Las instituciones educativas en Colombia tienen 51 programas de formación enfocados en lo audiovisual, estos programas están clasificados en diferentes niveles académicos de la siguiente manera:

- Pregrado = 20.
- Técnicos = 8.
- Tecnológicos = 15
- Especialización = 6.
- Maestrías = 2.

Estos programas están distribuidos en las siguientes ciudades:

- Bogotá 45%.
- Medellín 22%.
- Cali 6%
- Resto Colombia 27%

3.3.1 Personal

Por los datos anteriores la ciudad de Cali cuenta con las personas que están capacitadas y cumplen con los perfiles necesarios para llevar a cabo las actividades requeridas, ya que existen entidades educativas que pueden capacitar a diferentes niveles las personas necesarias.

3.3.2 Programas de capacitación

Los programas de formación que se buscarán serán a través de instituciones públicas en la ciudad de Cali que no tengan costos de matrícula, como el Sena (sena, on line), donde se buscarán metodologías para poder trabajar y estudiar.

También el ministerio de las TIC En Colombia, promueve el desarrollo de profesionales online, donde cada integrante podrá inscribirse y realizar algunas actividades en horario laboral ya que es claro que al inicio la asignación de tiempo laboral no será de 8 horas diarias.

Por ultimo como nuestro trabajo será con empleados Freelance en la mayoría de los escenarios, se valorara el esfuerzo del auto aprendizaje y actualizaciones para la contratación.

Además de las empresas colombianas se buscaran opciones on line para este tipo de formación, como por ejemplo Suther (suther, on line), empresa Argentina que cuenta con buen reconocimiento.

En el segundo año, se planteará un sistema de aprendizaje interno con los trabajos realizados, los inconvenientes y aciertos que se tengan para retroalimentar a todo el equipo integrante, ya sea el personal interno o con el que se realizan contrataciones.

3.3.3 Programas de selección

Para el sistema de contratación se maneja en el primer año será por honorarios, por horas para el caso de la empresa, para los socios se paga un salario base de \$800.000 mil pesos moneda corriente año 2016, los socios

trabajaran como Freelance en las especialidades de cada uno y con los valores asignados a cada rubro, esto ayudara a aumentar sus ingresos mensuales.

Para la contratación por honorarios se cuenta con unos costos del mercado por cada vacante disponible, el objetivo es mantener estos costos para lograr que sea rentable la empresa durante el primer año.

Como política de contratación se ha definido trabajos con Freelance, para poder realizar este tipo de contratación el candidato deberá contar con un RUT y ser mayor de edad.

Se cuenta con una base de 3 Freelance de alta experiencia, pero se ha definido realizar convocatorias anuales para conocer nuevos candidatos y ampliar la base de personal posible a contratar.

Antes de realizar una contratación se valida el trabajo realizado previamente por el candidato y presentar una entrevista, si el candidato no cuenta con trabajos previos se podrá iniciar una contratación Junior, donde los costos serán más bajos que los que cuenten con experiencia.

3.3.4 Organizaciones de apoyo

A continuación se describen las entidades que pueden servir de apoyo para el presente plan de empresa:

- I. Fondo emprender – Sena: El objetivo del Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.
- II. Cámara de Comercio de Cali: La Cámara de Comercio de Cali es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que cumple con una función jurídica al registrar las empresas existentes en la ciudad de Cali y en los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo.

También lleva los registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado y el de las entidades privadas sin ánimo de lucro.

- III. Secretaría de cultura y turismo: La Dirección de Desarrollo Administrativo tiene por responsabilidad el Diseño y ejecución de las políticas, planes, programas, estrategias y gestiones necesarias para optimizar la calidad de los recursos humanos, organizacionales; llevar el registro actualizado de bienes inmuebles del Municipio, así como los de uso público administrados o bajo la responsabilidad de este, y garantizar la protección patrimonial de todos ellos, y la debida cobertura de todos los riesgos mediante el amparo adecuado con compañías de seguros; así mismo garantizar el mantenimiento del Centro Administrativo Municipal CAM y su conservación; la determinación y administración de los recursos físicos necesarios para la realización de los programas de las diversas dependencias de la Administración Central Municipal.
- IV. Innpulsa: iNNpulsa Colombia es la unidad del Gobierno Nacional creada para promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico como motores para la competitividad y el desarrollo regional.

4. Análisis Legal social y ambiental

4.1 Tipo de sociedad

La agencia estará inicialmente constituida como una sociedad Anónima Simplificada (S.A.S), acorde a la ley 1258 de 2008, de acuerdo a este modelo podremos tener varias ventajas dentro de los cuales puedo resaltar:

- ✓ Se puede constituir por una o varias personas.

- ✓ Es de naturaleza comercial obligatoriamente.
- ✓ Su estructura organiza y normas son de libre decisión.
- ✓ Los accionistas no son responsables de las obligaciones de la sociedad.
- ✓ No está obligada a tener revisor fiscal.
- ✓ Su duración puede ser indefinida.
- ✓ El plazo de pago de las acciones no podrá superar los 2 años.
- ✓ No está obligado a tener junta directiva.

Requisitos para constituir una S.A.S. (CCC, 2015):

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

4.2 Requisitos legales

El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos (CCC, 2015):

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.

El documento privado de constitución será objeto de autenticación ante notario de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por los constituyentes.

OBSERVACIONES GENERALES:

Cuando las personas nombradas, no hayan firmado el documento privado de constitución, deben anexarse las aceptaciones de los cargos por escrito, de todas y cada una de ellas, con indicación de número de identificación y fotocopia del mismo.

4.3 Gastos de constitución

Para proceder a realizar la matrícula mercantil de la persona natural y su establecimiento de comercio se deberá cancelar los derechos que la inscripción origina (Artículo 45 del C.Co). El costo dependerá de los activos reportados en los Formulario del Registro Único Empresarial y Social RUES (artículo 23 del Decreto 393 de 2002).

De acuerdo a lo anterior la empresa se constituirá en términos legales como La Central Audiovisual y Publicidad SAS. El costo de constitución de acuerdo con la cámara de comercio de Cali: “El valor a pagar se liquida a la tarifa del 0,7% sobre el valor económico incorporado en el documento” (CCC, 2015).

4.4 Legislación vigente

Son responsables del Impuesto a las ventas pertenecientes al régimen común, todas las personas jurídicas y aquellas personas naturales que no cumplan los

requisitos para pertenecer al Régimen simplificado. Toda Persona jurídica por el solo hecho de ser jurídica pertenece al régimen común (GERENCIE, 2015).

Dentro de las obligaciones del régimen común tenemos:

- I. Llevar contabilidad: Todo comerciante debe llevar Contabilidad de acuerdo a los Principios de contabilidad generalmente aceptados, y esto supone inscribirse en el Registro mercantil, donde también deberá inscribir los Libros de contabilidad o Libros de comercio. El no llevar Contabilidad estando obligado o no llevarla debidamente, es sancionable en los términos del artículo 655 del Estatuto tributario.
- II. Inscribirse en el RUT.
- III. Expedir Factura: El régimen común sin importar si está o no obligado a llevar Contabilidad, debe expedir factura con los requisitos establecidos en el artículo 617 del Estatuto tributario.
- IV. Declarar: Todo responsable del régimen común está en la obligación de presentar bimensualmente la respectiva declaración de IVA en los plazos que el gobierno señale. Esta declaración se debe presentar así durante el periodo a declarar no se hayan realizado operaciones económicas
- V. Obligación de informar el cese de actividades: Los responsables del régimen común están en la obligación de informar a la DIAN cuando cesen las actividades gravadas con el IVA. Esto supone la actualización o cancelación del Rut.

4.5 Entidades reguladoras

De acuerdo con el trabajo que se realice y el medio en el cual se publique el contenido se tendrán diferentes entidades que regularan los contenidos. Los siguientes serán entes de control:

- I. Comisión Nacional de Televisión (CNTV): regula los contenidos que sean publicados al televidente. Los contenidos deben cumplir con los

fines y principios de la ley 182 de 1995 "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".

- II. Sayco y Acinpro: Organismo encargado de recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música que no son de autoría propia y las cuales estén inscritas en Sayco (Sayco_y_Acinpro, 2015), dado que no todos los artistas están registrados ante esa entidad se debe validar y de estar inscrita el cliente asumirá los costos adicionales que esto genere al proyecto.
- III. Unión Colombiana de Empresas Publicitarias (UCEP): La UCEP es la asociación gremial colombiana que representa la industria publicitaria y, en particular, las agencias creativas y de medios.
- IV. La Asociación, en la actualidad, tiene como prioridad el logro de acciones focalizadas en la generación de valor del producto y del servicio publicitario, del talento nacional y de la adopción de políticas públicas orientadas al posicionamiento de la creatividad como uno de las herramientas del desarrollo económico productivo del país (ucepcol, on line 2015).

4.6 Análisis Social y ambiental

En los últimos años hemos estado entrando en la era digital, que poco a poco inicio a reemplazar los medios impresos, lo cual ha ayudado bastante en el medio

ambiente ya que se ha logrado disminuir la utilización de papel y la migración a la utilización de plataformas digitales como portales web, publicidad digital, nuevos medios, etc.

Nuestra labor en pro de este beneficio será buscar alternativas en las cuales se puedan hacer campañas masivas con el mínimo de insumos naturales, por ejemplo videos corporativos, videos “virales”, publicidad digital, fan page, informes corporativos digitales, entre otras, con esta política estaremos colaborando con la preservación de los recursos naturales.

5. Análisis valores personales

La empresa que se propone formar es una empresa que busca ayudar con la comunicación tanto interna como externa de otras empresas, buscando minimizar el impacto ambiental al utilizar medios audiovisuales no necesariamente impresos, este es un aporte que se alinea con los valores actuales de la conservación de la naturaleza.

En cuanto al plan carrera, los socios están dispuestos a realizar un esfuerzo para poder iniciar con la empresa sabiendo que los ingresos iniciales no serán muy altos, pero se aclara que por el modelo de trabajo los socios serán los primeros en ser contratados como Freelance, de esta manera se está buscando incrementar el ingreso de los socios.

En cuanto a Alejandro Arroyave, al encontrarse actualmente vinculado laboralmente, llevara a cabo este plan como alternativa de ingresos y planteamiento para una posible desvinculación laboral.

6. Análisis Económico

6.1 Presupuesto de ingresos

El flujo de ingresos esperados resulta de las piezas audiovisuales realizadas a los diferentes clientes. Estas transacciones se realizarán con un pago futuro o crédito de 30 días calendario, realizando así un proceso de recuperación de cartera. Como modelo inicial se han tomado las ventas realizadas por los socios que actualmente trabajan con la empresa, e identificar como es el tipo de venta realizada y cuáles son los márgenes de cada producto. Se debe tener en cuenta que en la actualidad no son el único ingreso, pero se plantea que el próximo año esta sea su fuente principal de ingresos, por lo tanto se espera incrementar los volúmenes de ventas durante los meses buenos para el sector audiovisual (Febrero a Agosto y Diciembre) y mantener en al menos 2 ventas en los meses difíciles (Enero y Noviembre).

Las ventas están proyectadas con las ventas realizadas en los primeros 4 meses de operación de la empresa, donde se han logrado realizar 12 trabajos y para el primer año se proyectan un total de 44 trabajos que sería muy cercano al ritmo actual, para el segundo año tener un crecimiento del 8% mientras la empresa toma posición en el mercado, para el tercer año tener un crecimiento del 15% y para el cuarto año un crecimiento del 20%. Este flujo de ingreso está planteado de acuerdo a las capacidades de inversión inicial, el ritmo de trabajo actual y poder lograr un punto de equilibrio realizable en el primer año.

Tabla 8: Ventas anuales con IVA

ITEM	MERCADO Y VENTAS			
	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019
video institucional	40.000.000	41.200.000	47.380.000	56.856.000
Video Corporativo	42.000.000	43.260.000	49.749.000	59.698.800
Ayuda - venta	12.000.000	12.360.000	14.214.000	17.056.800
Infografía 1 Min	10.000.000	10.300.000	11.845.000	14.214.000
Seguridad industrial	10.000.000	10.300.000	11.845.000	14.214.000
Podcast	10.000.000	10.300.000	11.845.000	14.214.000
Informes de gestion	7.000.000	7.210.000	8.291.500	9.949.800
Reconocimiento empleados	7.000.000	7.210.000	8.291.500	9.949.800
Valor total de ventas (\$)	240.500.000	273.980.000	315.077.000	378.092.400
IVA o Impuesto al Consumo	38.480.000	43.836.800	50.412.320	60.494.784
Anticipo Retefuente	7.215.000	8.219.400	9.452.310	11.342.772
Autorretenciones CREE	721.500	821.940	945.231	1.134.277
Total ventas con IVA	278.980.000	317.816.800	365.489.320	438.587.184
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	240.500.000	273.980.000	315.077.000	378.092.400
Ingresos por ventas de Contado	31.265.000	35.617.400	40.960.010	49.152.012
Recuperación de Cartera	213.000.000	262.340.000	327.960.583	372.841.117
Ingresos Efectivos	244.265.000	297.957.400	368.920.593	421.993.129
Cuentas por Cobrar	27.500.000	39.140.000	26.256.417	31.507.700

Fuente: Autor

A continuación se detallan las ventas mensuales del año 2016, donde se podrá apreciar que los 2 primeros meses del año son los más bajos en ventas.

Tabla 9: Ventas Mensuales 2016

ITEM	MERCADO Y VENTAS											
	2016											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
video institucional	0	0	0	0	10.000.000	0	10.000.000	10.000.000	10.000.000	0	0	0
Video Corporativo	0	0	0	6.000.000	0	6.000.000	0	6.000.000	0	6.000.000	12.000.000	6.000.000
Ayuda - venta	0	0	4.000.000	0	0	0	4.000.000	0	0	0	0	4.000.000
Infografía 1 Min	0	0	0	0	5.000.000	5.000.000	0	0	0	0	0	0
Seguridad industrial	5.000.000	0	0	0	0	0	5.000.000	0	0	0	0	0
Podcast	0	0	5.000.000	0	0	0	0	5.000.000	0	0	0	0
Informes de gestion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.000.000	0
Reconocimiento empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.000.000
Valor total de ventas (\$)	5.000.000	11.000.000	22.500.000	30.000.000	18.000.000	24.000.000	22.000.000	24.000.000	25.000.000	12.500.000	19.000.000	27.500.000
IVA o Impuesto al Consumo	800.000	1.760.000	3.600.000	4.800.000	2.880.000	3.840.000	3.520.000	3.840.000	4.000.000	2.000.000	3.040.000	4.400.000
Anticipo Retefuente	150.000	330.000	675.000	900.000	540.000	720.000	660.000	720.000	750.000	375.000	570.000	825.000
Autorretenciones CREE	15.000	33.000	67.500	90.000	54.000	72.000	66.000	72.000	75.000	37.500	57.000	82.500
Total ventas con IVA	5.800.000	12.760.000	26.100.000	34.800.000	20.880.000	27.840.000	25.520.000	27.840.000	29.000.000	14.500.000	22.040.000	31.900.000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	5.000.000	11.000.000	22.500.000	30.000.000	18.000.000	24.000.000	22.000.000	24.000.000	25.000.000	12.500.000	19.000.000	27.500.000
Ingresos por ventas de Contado	650.000	1.430.000	2.925.000	3.900.000	2.340.000	3.120.000	2.860.000	3.120.000	3.250.000	1.625.000	2.470.000	3.575.000
Recuperación de Cartera	0	5.000.000	11.000.000	22.500.000	30.000.000	18.000.000	24.000.000	22.000.000	24.000.000	25.000.000	12.500.000	19.000.000
Ingresos Efectivos	650.000	6.430.000	13.925.000	26.400.000	32.340.000	21.120.000	26.860.000	25.120.000	27.250.000	26.625.000	14.970.000	22.575.000
Cuentas por Cobrar	5.000.000	11.000.000	22.500.000	30.000.000	18.000.000	24.000.000	22.000.000	24.000.000	25.000.000	12.500.000	19.000.000	27.500.000

Fuente: Autor

6.2 Presupuesto de compras

La operación de la empresa no requiere inversión en compras de materia prima, los costos que se asocian a cada ítem se detallan en las unidades utilizadas para la realización de cada pieza audiovisual, generando de esa manera costos asociados a cada proyecto por las actividades realizadas.

Tabla 10: Costos materias primas e insumos

ITEM	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019
guion literario, tecnico, story	12.550.000	14.050.000	16.157.500	19.389.000
camara profesional hd	28.000.000	30.400.000	34.960.000	41.952.000
Microfonos de solapa	4.000.000	4.160.000	4.784.000	5.740.800
Drone HD	2.500.000	2.500.000	2.875.000	3.450.000
Edicion	37.488.000	40.368.000	46.423.200	55.707.840
Musicalizacion - Efectos Sonido	2.050.000	2.150.000	2.472.500	2.967.000
Animacion 2D	2.150.000	2.250.000	2.587.500	3.105.000
Animacion 3D	16.500.000	16.650.000	19.147.500	22.977.000
Costo Materias Primas e Insumos	167.884.000	184.159.000	211.782.850	254.139.420
IVA o Impuesto al Consumo	26.861.440	29.465.440.00	33.885.256.00	40.662.307.20
Prorratio	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	26.861.440	29.465.440	33.885.256	40.662.307
Retefuente	-	-	-	-
Costo total variables	194.745.440	213.624.440	245.668.106	294.801.727
Egreso Contado	144.380.240	158.376.740	182.133.251	218.559.901
CxP Proveedores Periodo	50.365.200	55.247.700	63.534.855	76.241.826
Pago Cuentas Por Pagar	44.856.000	53.282.700	65.714.484	75.182.912
Egresos Efectivos	189.236.240	211.659.440	247.847.735	293.742.813
Total cuentas por pagar	5.509.200	7.474.200	5.294.571	6.353.486

Fuente: Autor

A continuación se detallan los costos mensuales del año 2016, donde se generará unos ingresos adicionales a los socios de La Central Audiovisual y Publicidad ya que trabajaran como FreeLancer en algunas de las actividades detalladas como insumos de proyectos.

Tabla 11: Costos Mensuales Materias primas e insumos

ITEM	2016											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
guion literario, tecnico, story	-	1.000.000	650.000	1.500.000	1.200.000	1.200.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	500.000	2.000.000	1.500.000
camara profesional hd	800.000	1.200.000	1.840.000	3.440.000	2.000.000	2.480.000	2.800.000	2.640.000	4.000.000	1.280.000	2.080.000	3.440.000
Microfonos de solapa	80.000	240.000	400.000	400.000	320.000	400.000	400.000	320.000	400.000	160.000	320.000	560.000
Drone HD	-	-	-	-	500.000	-	500.000	500.000	1.000.000	-	-	-
Edicion	960.000	3.120.000	3.456.000	4.320.000	2.400.000	4.560.000	3.216.000	3.840.000	2.400.000	2.640.000	2.880.000	3.696.000
Musicalizacion - Efectos Sonido	50.000	150.000	200.000	150.000	150.000	300.000	200.000	150.000	100.000	150.000	150.000	300.000
Animacion 2D	50.000	150.000	200.000	150.000	200.000	350.000	200.000	200.000	100.000	150.000	150.000	250.000
Animacion 3D	-	300.000	4.050.000	300.000	2.400.000	2.550.000	1.650.000	2.250.000	300.000	300.000	300.000	2.100.000
Costo Materias Primas e Insumos	2.740.000	7.265.000	17.006.000	20.398.000	12.605.000	17.388.000	14.351.000	16.273.000	19.580.000	8.828.000	13.086.000	18.364.000
IVA o Impuesto al Consumo	438.400	1.162.400	2.720.960	3.263.680	2.016.800	2.782.080	2.296.160	2.603.680	3.132.800	1.412.480	2.093.760	2.938.240
Prorratio	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	438.400	1.162.400	2.720.960	3.263.680	2.016.800	2.782.080	2.296.160	2.603.680	3.132.800	1.412.480	2.093.760	2.938.240
Retefuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	3.178.400	8.427.400	19.726.960	23.661.680	14.621.800	20.170.080	16.647.160	18.876.680	22.712.800	10.240.480	15.179.760	21.302.240
Egreso Contado	2.356.400	6.247.900	14.625.160	17.542.280	10.840.300	14.953.680	12.341.860	13.994.780	16.838.800	7.592.080	11.253.960	15.793.040
CxP Proveedores Periodo	822.000	2.179.500	5.101.800	6.119.400	3.781.500	5.216.400	4.305.300	4.881.900	5.874.000	2.648.400	3.925.800	5.509.200
Pago Cuentas Por Pagar	-	822.000	2.179.500	5.101.800	6.119.400	3.781.500	5.216.400	4.305.300	4.881.900	5.874.000	2.648.400	3.925.800
Egresos Efectivos	2.356.400	7.069.900	16.804.660	22.644.080	16.959.700	18.735.180	17.558.260	18.300.080	21.720.700	13.466.080	13.902.360	19.718.840
Total cuentas por pagar	822.000	2.179.500	5.101.800	6.119.400	3.781.500	5.216.400	4.305.300	4.881.900	5.874.000	2.648.400	3.925.800	5.509.200

Fuente: Autor

Bajo los precios establecidos, se logra un margen de contribución máximo del 45% (\$ 2.260.000) y un margen de contribución mínimo de 16% (3.195.000).

Tabla 12: porcentaje de contribución por producto

	video institucional	Video Corporativo	Ayuda - venta	Seguridad industrial	Informes de gestion	Comerciales tv	Comerciales cine	Video clip musica	Recetas	Contenido canal digital	Video mapping - 15 min	Presentador a virtual
Precio de Venta	10.000.000	6.000.000	4.000.000	5.000.000	7.000.000	20.000.000	15.000.000	15.000.000	3.500.000	3.000.000	40.000.000	7.000.000
Costo variable Unitario	6.095.000	4.278.000	3.071.000	2.740.000	4.530.000	16.805.000	13.485.000	9.725.000	2.690.000	2.445.000	30.580.000	4.760.000
Margen de Contribución Unitario	3.905.000	1.722.000	929.000	2.260.000	2.470.000	3.195.000	1.515.000	5.275.000	810.000	555.000	9.420.000	2.240.000
% Contribución Marginal Unitario	39%	29%	23%	45%	35%	16%	10%	35%	23%	19%	24%	32%

Fuente: Autor

6.3 Inversiones

Se deben invertir recursos en gastos pre-operativos para garantizar el correcto funcionamiento del negocio en el mes de inicio. Para esto se requiere incluir los gastos de constitución, adecuación de local, desarrollo de portal web.

Como ya se han realizado trabajos previos, se arma en el portal web y sitio de referencia para que conozcan el trabajo de la empresa.

Tabla 13: Gastos pre-operativos

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	293.000
Investigacion y desarrollo	0
Desarrollo web	600.000
Adecuacion oficina/local	1.000.000
Total gastos preoperativos	1.893.000
Total inversión	2.947.399

Fuente: autor

6.4 Presupuesto gasto de operación y administración de ventas

Por el modelo de negocio planteado, los gastos de operación y administración tienen una baja participación en los gastos totales de los ingresos.

Tabla 14: Gastos de operación

GASTOS DE OPERACION	MES	2.016	2.017	2.018	2.019
Arriendo	650.000	7.800.000	8.112.000	8.436.480	8.773.939
Servicios Públicos	140.000	1.680.000	1.747.200	1.817.088	1.889.772
Alquiler computador Basico + Soporte y mantenimiento	45.000	540.000	561.600	584.064	607.427
Alquiler computador edicion + Soporte y mantenimiento	115.000	1.380.000	1.435.200	1.492.608	1.552.312
Hosting, soporte y base de datos	45.000	540.000	561.600	584.064	607.427
Impuestos Locales	0	3.042.325	3.465.847	3.985.724	4.782.869
Total gastos de operación		14.982.325	15.883.447	16.900.028	18.213.745
Gastos de operación fijos		11.940.000	12.417.600	12.914.304	13.430.876
Gastos de operación variables		3.042.325	3.465.847	3.985.724	4.782.869

Fuente: Autor

Gastos de arriendo, servicios públicos, alquiler de equipo de edición e impuestos locales son el pareto de los gastos de operación.

Tabla 15: Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2.016	2.017	2.018	2.019
Gastos de Publicidad	4.810.000	5.479.600	6.301.540	7.561.848
Gastos de Comisiones	0	0	0	0
Asesoría Contable	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510
Total gastos de admon y vtas	9.464.399	9.223.600	10.195.300	11.611.358
Gastos de administrativos fijos	4.654.399	3.744.000	3.893.760	4.049.510
Gastos administrativos variables	4.810.000	5.479.600	6.301.540	7.561.848

Fuente: Autor

Gastos por publicidad, que serán el 5% de las ventas representa el 51% de gastos y se invertirán en material POP para dejarle a los clientes, la actualización y mantenimiento del fanpage estará a cargo del creativo y será permanente durante todo el año y a través de esta se informarán los eventos y promociones vigentes; el otro 49% corresponde a los gastos administrativos fijos.

6.5 Presupuesto de nómina

El presupuesto de nómina de este plan de empresa se limita a los pagos de los socios, los demás gastos están contemplados en cada trabajo pues se trabajará bajo el modelo de FreeLancer por actividades; La central Audiovisual y Publicidad es auto generadora de empleo con los emprendedores y les pagará por las actividades realizadas y presupuestadas en cada producto.

Tabla 16: Salarios

CARGOS Y CONCEPTOS	PRESUPUESTO DE NOMINA			
	2,016	2,017	2,018	2,019
Gerente General				
Salario básico mensual	800,000	832,000	865,280	899,891
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	888,000	923,520	960,461	998,879
Salario anual	9,600,000	9,984,000	10,383,360	10,798,694
Total prestaciones sociales	2,289,880	2,381,475	2,476,734	2,575,804
Total Aportes Parafiscales	384,000	399,360	415,334	431,948
Total Seguridad social	2,018,112	2,098,836	2,182,790	2,270,102
Total Carga prestacional	4,691,992	4,879,672	5,074,859	5,277,853
Neto a pagar en el año	15,179,992	15,787,192	16,418,679	17,075,427
Gerente Cuenta				
Salario básico mensual	800,000	832,000	865,280	899,891
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	888,000	888,000	923,520	960,461
Salario anual	9,600,000	9,984,000	10,383,360	10,798,694
Total prestaciones sociales	2,289,880	2,373,720	2,468,669	2,567,416
Total Aportes Parafiscales	384,000	399,360	415,334	431,948
Total Seguridad social	2,018,112	2,098,836	2,182,790	2,270,102
Total Carga prestacional	4,691,992	4,871,916	5,066,793	5,269,465
Neto a pagar en el año	15,179,992	15,743,916	16,373,673	17,028,620
Gerente Creativo				
Salario básico mensual	800,000	832,000	865,280	899,891
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	888,000	888,000	923,520	960,461
Salario anual	9,600,000	9,984,000	10,383,360	10,798,694
Total prestaciones sociales	2,289,880	2,373,720	2,468,669	2,567,416
Total Aportes Parafiscales	384,000	399,360	415,334	431,948
Total Seguridad social	2,018,112	2,098,836	2,182,790	2,270,102
Total Carga prestacional	4,691,992	4,871,916	5,066,793	5,269,465
Neto a pagar en el año	15,179,992	15,743,916	16,373,673	17,028,620

Fuente: Autor

Manteniendo todos los conceptos legales de contratación y con un incremento estimado del 4% anual, el presupuesto de nómina anual será el siguiente:

Tabla 17: Presupuesto de nómina

CARGOS Y CONCEPTOS	PRESUPUESTO DE NOMINA			
	2,016	2,017	2,018	2,019
Total salarios mensuales	2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674
Total Auxilios de transporte	2,664,000	2,699,520	2,807,501	2,919,801
Total salarios anuales	28,800,000	29,952,000	31,150,080	32,396,083
Total prestaciones sociales	6,869,640	7,128,915	7,414,072	7,710,635
Total aportes parafiscales	1,152,000	1,198,080	1,246,003	1,295,843
Total seguridad social	6,054,336	6,296,509	6,548,370	6,810,305
Total carga prestacional	14,075,976	14,623,505	15,208,445	15,816,783
Total costo de la nómina	45,539,976	47,275,025	49,166,026	51,132,667
Prima Junio	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Prima Diciembre	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Vacaciones diciembre	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Cesantías Febrero	2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674
Interes cesantías febrero	288,000	299,520	311,501	323,961
Pagos otros meses	39,251,976	40,735,505	42,364,925	44,059,522
Pago fijo mensual	3,270,998	3,394,625	3,530,410	3,671,627

Fuente: autor

6.6 Análisis de costos

La estrategia de costos de la empresa se basa en costos variables, asociados a la realización de las piezas audiovisuales, la cual representa el 74% de los costos totales y los costos de nómina que representan el 26% de los costos totales.

Tabla 18: Estructura de costos fijos y variables

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2.016	2.017	2.018	2.019
Nómina	45.539.976	52.188.969	54.276.527	56.447.588
Gastos de operación	11.940.000	12.417.600	12.914.304	13.430.876
Gastos de Administración y ventas	4.654.399	3.744.000	3.893.760	4.049.510
Gastos preoperativos (Diferidos)	1.893.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	64.027.375	68.350.569	71.084.591	73.927.975
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	167.884.000	184.159.000	211.782.850	254.139.420
Gastos de Operación	3.042.325	3.465.847	3.985.724	4.782.869
Gastos de Administración	4.810.000	5.479.600	6.301.540	7.561.848
Total costos variables	175.736.325	193.104.447	222.070.114	266.484.137
Costo total	239.763.700	261.455.016	293.154.705	340.412.112
Numero productos o servicios	44	47	54	65
Costo Promedio producto o servicio promedio	5.449.175	5.562.873	5.423.769	5.248.414
Costo variable unitario promedio	3.994.007	4.108.605	4.108.605	4.108.605
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	5.465.909	5.829.362	5.829.362	5.829.362
Margen Unitario Promedio	1.471.902	1.720.756	1.720.756	1.720.756
Punto de Equilibrio	44	40	42	43
Costo total desembolsable	236.816.301	261.455.016	293.154.705	340.412.112
Costo promedio desembolsable	5.382.189	5.562.873	5.423.769	5.248.414
Cumplimiento del punto de equilibrio	100%	118%	129%	151%
Colchon de Efectivo	5.335.615	5.695.881	5.923.716	6.160.665

Fuente: Autor

7. Análisis financiero

7.1 Flujo de caja

Con \$20.000.000 como aporte de los socios, un préstamo por \$20.000.000 y con una política de colchón de 30 días, el plan de empresa inicia su ciclo de vida resultando al primer año con un flujo de caja de \$14.516.933 netos. En el año 2 se debe realizar otro aporte por valor de \$3.000.000.

Tabla 19: flujo de caja primer año

ITEM	FLUJO DE CAJA							
	Año 0	2.016						
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Caja Inicial	0	37.052.601	29.828.819	23.671.536	15.274.494	13.513.032	20.001.389	15.668.827
Ingresos Netos		650.000	6.430.000	13.925.000	26.400.000	32.340.000	21.120.000	26.860.000
TOTAL DISPONIBLE		37.702.601	36.258.819	37.596.536	41.674.494	45.853.032	41.121.389	42.528.827
Inversiones en activos	1.054.399	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	2.356.400	7.069.900	16.804.660	22.644.080	16.959.700	18.735.180	17.558.260
Egresos por nómina	0	3.270.998	3.270.998	3.270.998	3.270.998	3.270.998	4.470.998	3.270.998
Egresos por gastos de operación		995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000
Egresos por gastos de administración y ventas		700.833	700.833	700.833	700.833	700.833	700.833	700.833
Egresos por gastos preoperativos diferidos	1.893.000	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	3.374.560	0	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		240.000	236.273	232.502	228.685	224.823	220.914	216.959
Egresos por pagos de Capital		310.551	314.278	318.049	321.866	325.728	329.637	333.592
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	2.947.399	7.873.782	12.587.282	22.322.042	28.161.462	25.851.642	25.452.562	23.075.642
NETO DISPONIBLE	-2.947.399	29.828.819	23.671.536	15.274.494	13.513.032	20.001.389	15.668.827	19.453.184
Aporte de Socios	20.000.000							
Prestamo	20.000.000		0	0				
Distribucion de Excedentes								
CAJA FINAL	37.052.601	29.828.819	23.671.536	15.274.494	13.513.032	20.001.389	15.668.827	19.453.184

ITEM	FLUJO DE CAJA							Total
	Año 0	2.016						
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.016	
Caja Inicial	0	19.453.184	20.755.722	16.386.360	24.027.897	19.578.155	37.052.601	
Ingresos Netos		25.120.000	27.250.000	26.625.000	14.970.000	22.575.000	244.265.000	
TOTAL DISPONIBLE		44.573.184	48.005.722	43.011.360	38.997.897	42.153.155	281.317.601	
Inversiones en activos	1.054.399	0	0	0	0	0	0	
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	18.300.080	21.720.700	13.466.080	13.902.360	19.718.840	189.236.240	
Egresos por nómina	0	3.270.998	3.270.998	3.270.998	3.270.998	5.670.998	42.851.976	
Egresos por gastos de operación		995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	11.940.000	
Egresos por gastos de administración y ventas		700.833	700.833	700.833	700.833	700.833	8.410.000	
Egresos por gastos preoperativos diferidos	1.893.000	0	0	0	0	0	0	
Egresos iva	0	0	4.381.280	0	0	0	7.755.840	
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos por gastos financieros		212.956	208.904	204.805	200.656	196.457	2.623.935	
Egresos por pagos de Capital		337.595	341.647	345.746	349.895	354.094	3.982.678	
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL EGRESOS	2.947.399	23.817.462	31.619.362	18.983.462	19.419.742	27.636.222	266.800.668	
NETO DISPONIBLE	-2.947.399	20.755.722	16.386.360	24.027.897	19.578.155	14.516.933	14.516.933	
Aporte de Socios	20.000.000						0	
Prestamo	20.000.000						0	
Distribucion de Excedentes							0	
CAJA FINAL	37.052.601	20.755.722	16.386.360	24.027.897	19.578.155	14.516.933	14.516.933	

Fuente: Autor

De acuerdo con los ingresos y gastos proyectados, el flujo de caja para los primeros 4 años es positivo. El flujo de caja durante los primeros 4 años se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 20: Flujo de caja 4 primeros años

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	Total 2.016	Total 2.017	Total 2.018	Total 2.019
Caja Inicial	0	37.052.601	14.516.933	7.469.850	24.295.812
Ingresos Netos		244.265.000	297.957.400	368.920.593	421.993.129
TOTAL DISPONIBLE		281.317.601	312.474.333	376.390.444	446.288.940
Inversiones en activos	1.054.399	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	189.236.240	211.659.440	247.847.735	293.742.813
Egresos por nómina	0	42.851.976	51.769.145	54.152.214	56.318.303
Egresos por gastos de operación		11.940.000	12.417.600	12.914.304	13.430.876
Egresos por gastos de administración y ventas		8.410.000	9.223.600	10.195.300	11.611.358
Egresos por gastos preoperativos diferidos	1.893.000	0	0	0	0
Egresos iva	0	7.755.840	13.285.760	15.966.363	18.730.673
Egresos retentiva	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		2.623.935	2.011.022	1.303.785	487.708
Egresos por pagos de Capital		3.982.678	4.595.591	5.302.827	6.118.904
Egresos impuestos locales	0	0	3.042.325	3.465.847	3.985.724
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	946.257	1.855.666
TOTAL EGRESOS	2.947.399	266.800.668	308.004.482	352.094.632	406.282.025
NETO DISPONIBLE	-2.947.399	14.516.933	4.469.850	24.295.812	40.006.915
Aporte de Socios	20.000.000	0	3000000	0	0
Prestamo	20.000.000	0	0		
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0
CAJA FINAL	37.052.601	14.516.933	7.469.850	24.295.812	40.006.915

Fuente: Autor

7.2 Estado de resultados

La siguiente tabla ilustra el estado de resultados de los 4 primeros años de funcionamiento reflejando utilidades negativas solo en el primer año, aunque en los años siguientes se puede apreciar una utilidad neta positiva. En el análisis vertical de resultados se puede observar que los costos variables representan un 69.8% de las ventas netas, se debe tener presente que los salarios son bajos por que se asignan en la mayoría de casos como parte de la realización de una pieza audiovisual.

Tabla 21: Estado de resultados y análisis vertical

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas netas		240.500.000	273.980.000	315.077.000	378.092.400
Costos variables		167.884.000	184.159.000	211.782.850	254.139.420
Costo nomina		45.539.976	52.188.969	54.276.527	56.447.588
Gastos de Operación		14.982.325	15.883.447	16.900.028	18.213.745
Gastos de Administración y Ventas		9.464.399	9.223.600	10.195.300	11.611.358
Gastos preoperativos (diferidos)		1.893.000	0	0	0
Gastos financieros		2.623.935	2.011.022	1.303.785	487.708
Utilidad gravable		-1.887.635	10.513.963	20.618.510	37.192.580
Impuesto de Renta		0	0	1.288.657	4.649.072
Impuesto a la Equidad (CREE)		0	946.257	1.855.666	3.347.332
Utilidad neta		-1.887.635	9.567.706	17.474.187	29.196.175
Reserva legal		0	956.771	1.747.419	2.919.618
Utilidad del período		-1.887.635	8.610.935	15.726.768	26.276.558
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables		69.8%	67.2%	67.2%	67.2%
Costo nomina		18.9%	19.0%	17.2%	14.9%
Gastos de Operación		6.2%	5.8%	5.4%	4.8%
Gastos de Administración y Ventas		3.9%	3.4%	3.2%	3.1%
Gastos preoperativos (diferidos)		0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos financieros		1.1%	0.7%	0.4%	0.1%
Utilidad gravable		-0.8%	3.8%	6.5%	9.8%
Impuesto de Renta		0.0%	0.0%	0.4%	1.2%
Impuesto a la Equidad (CREE)		0.0%	0.3%	0.6%	0.9%
Utilidad neta		-0.8%	3.5%	5.5%	7.7%
Reserva legal		0.0%	0.3%	0.6%	0.8%
Utilidad del período		-0.8%	3.1%	5.0%	6.9%

Fuente: Autor

7.3 Balance general

Los resultados de este plan reflejan que el modelo de negocio se basa en los activos corrientes con una participación del 70% en caja y bancos. Los pasivos se reflejan en cuentas por pagar a proveedores con un 30% y los impuestos e IVA que representan el 50% de los pasivos. El capital inicial de los socios representa el 40% entre pasivos + capital.

Tabla 22: Balance General

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	37.052.601	14.516.933	7.469.850	24.295.812	40.006.915
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	27.500.000	39.140.000	26.256.417	31.507.700
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	721.500	821.940	945.231	1.134.277
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	7.215.000	15.434.400	24.886.710	34.940.825
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	37.052.601	49.231.933	62.044.250	75.438.938	106.455.440
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	1.054.399	1.054.399	1.054.399	1.054.399	1.054.399
Depreciación acumulada	0	1.054.399	1.054.399	1.054.399	1.054.399
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	1.893.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.947.399	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	40.000.000	49.231.933	62.044.250	75.438.938	106.455.440
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	2.688.000	3.107.824	3.232.137	3.361.422
Cuentas por pagar- Proveedores	0	5.509.200	7.474.200	5.294.571	6.353.486
Impuesto de Renta	0	0	0	1.288.657	4.649.072
Impuesto CREE		0	946.257	1.855.666	3.347.332
Impuestos locales por pagar	0	3.042.325	3.465.847	3.985.724	4.782.869
Iva por pagar	0	3.862.720	4.948.320	5.509.021	6.610.826
TOTAL PASIVO	20.000.000	31.119.567	31.364.179	27.284.680	29.105.007
PATRIMONIO					
Capital	20.000.000	20.000.000	23.000.000	23.000.000	23.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-1.887.635	6.723.301	22.450.069
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-1.887.635	8.610.935	15.726.768	26.276.558
Reserva Legal	0	0	956.771	2.704.189	5.623.807
TOTAL PATRIMONIO	20.000.000	18.112.365	30.680.071	48.154.258	77.350.433
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	40.000.000	49.231.933	62.044.250	75.438.938	106.455.440
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Fuente: Autor

8. Evaluación del proyecto

La iniciación de este plan de empresa es factible, aunque en el primer año se nota un flujo de caja neto negativo, para el segundo año en adelante se recupera, además la rentabilidad sobre la inversión inicial es atractiva, ya que la tasa de retorno es del 163.54% superior al 20% de la tasa de oportunidad del proyecto, también se observa un período de pago descontado de 2.2 años, con escenarios de riesgos moderados, haciendo atractivo la inversión en este negocio.

Tabla 23: Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-1.887.635	9.567.706	17.474.187	29.196.175
Total Depreciación	0	2.108.798	0	0	0
Pagos de capital		3.982.678	4.595.591	5.302.827	6.118.904
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		221.163	9.567.706	17.474.187	29.196.175
1. Flujo de fondos neto del periodo		-3.761.514	4.972.115	12.171.359	23.077.271
Inversiones de socios	20.000.000	0	3.000.000	0	0
Préstamo	20.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	0	0	3.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	0	-3.761.514	1.972.115	12.171.359	23.077.271
Balance de proyecto	0	-3.761.514	-2.541.702	9.121.317	34.022.852
Periodo de pago descontado	2.22				
Tasa interna de retorno	163.54%				
Valor presente neto	16.407.625				
Tasa mínima de retorno	20.00%				

Fuente: Autor

9. Análisis de riesgo

9.1 Riesgo del mercado

Un factor de riesgo se relaciona con la informalidad del sector, personas que realizan trabajos sin estar vinculados a una empresa.

Otro factor de riesgo es el ingreso o fortalecimiento de ingreso de nuevos competidores, ya que es un negocio que no se necesita estar presente en la realización se podrá contar con competencia nacional.

Y otro factor muy importante es querer realizar los contenidos audiovisuales al interior de las empresas, es decir, crear unidades funcionales que se encarguen de estas actividades al interior de las empresas.

9.2 Riesgos técnicos

Alrededor del 80% del trabajo depende de equipos tecnológicos, el no contar con proveedores de contingencia podría ocasionar limitaciones en el cumplimiento de

las actividades, por tal motivo se cuenta inicialmente con 2 proveedores para el alquiler de equipos de oficina y 3 proveedores de equipos de campo.

Otro riesgo estará ligado a la disponibilidad del portal web, sitio que servirá de contacto y cotización por parte de los clientes.

La disponibilidad y actualización de las redes sociales para garantizar que no se estén realizando homónimos será responsabilidad de la empresa para garantizar la calidad de producciones y contacto real con los clientes.

9.3 Riesgos económicos

Dentro de este riesgo está la variación del alquiler de los equipos ya que el modelo de la empresa no cuenta con equipos propios, esto podría impactar en los precios ofrecidos a los clientes y en algún momento estar por encima de la competencia. Asociado a esta variación esta la dependencia del dólar para la adquisición de equipos nuevos por parte de los proveedores, reflejando también incremento en los valores de actualización de equipos.

Como plan de contingencia se puede evaluar en la inversión de equipos independientes de la contratación Freelance, como las luces de interiores, exteriores, sombrillas, flex, etc.

10. Análisis de sensibilidad

El análisis de busca determinar el impacto que genera la variación en la variable de ventas, cuáles podrían ser los efectos positivos y alternativas y cuales los efectos adversos y posibles soluciones.

Tabla 24: Análisis de sensibilidad

	Periodo de pago descontado	Tasa interna de retorno	Valor presente neto	Tasa mínima de retorno	año 0	2016	2017	2018	2019	
Factor variacion volumenes de venta	100%	2.22	163.54%	16,407,625	20.00%	37,052,601	14,516,933	7,469,850	24,295,812	40,006,915
Factor variacion volumenes de venta	105%	1.08	1464.44%	30,704,758	20.00%	37,052,601	16,640,079	5,695,961	26,924,938	47,476,113
Factor variacion volumenes de venta	110%	1.68	96.98%	37,739,418	20.00%	23,052,601	9,387,853	5,836,133	35,966,060	65,539,799
Factor variacion volumenes de venta	115%	1.37	120.28%	50,478,601	20.00%	23,052,601	11,510,999	5,892,357	40,425,299	74,929,110
Factor variacion volumenes de venta	95%	2.00	108.80%	10,774,838	20.00%	37,052,601	12,393,787	6,140,207	15,663,608	24,011,782
Factor variacion volumenes de venta	90%	3.45	37.51%	2,197,475	20.00%	37,052,601	10,270,641	6,094,847	8,669,509	9,966,978
Factor variacion volumenes de venta	85%	0.00	18.67%	-212,873	20.00%	37,052,601	8,147,495	5,820,259	6,363,675	7,935,517

Fuente: Autor

Para el escenario de un incremento o decrecimiento en la proyección de ventas planteadas inicialmente se puede tener las siguientes opciones:

- I. Incremento del 5% sobre las ventas planteadas: se reduce el periodo de pago descontado a 1.08 años, el valor presente neto de la empresa se incrementa a 187% y el aumento exponencial de la TIR es interesante; Además de estos indicadores se puede prescindir del aporte de \$3.000.000 planteado para el segundo año y se podría realizar una inversión hasta por \$4.000.000 en activos.
- II. Incremento del 10% sobre las ventas planteadas: se reduce el periodo de pago descontado a 1.68 años, el valor presente neto de la empresa se incrementa a 230% y la TIR es interesante con un 96.98%; estos indicadores se obtuvieron realizando ajustes en el préstamo inicial, dejándolo solo por un valor de \$6.000.000 lo que representa un ahorro de \$14.000.000, también se puede prescindir del aporte de \$3.000.000 planteado para el segundo año y se podría realizar una inversión hasta por \$4.000.000 en activos.
- III. Incremento del 15% sobre las ventas planteadas: se reduce el periodo de pago descontado a 1.37 años, el valor presente neto de la empresa se incrementa a 308% y la TIR es interesante con un 120.28%; estos indicadores se obtuvieron eliminando el préstamo inicial, también se puede prescindir del aporte de \$3.000.000 planteado para el segundo año y se podría realizar una inversión hasta por \$4.000.000 en activos; otra opción es dejar el préstamo en la inversión inicial y poder aumentar la inversión en activos hasta por \$9.000.000 en el segundo año.
- IV. Decrecimiento del 5% sobre las ventas planteadas: se observa que se reduce el periodo de pago descontado a 2.00 años, el valor presente neto de la empresa se reduce a un 66% y la TIR es interesante con un 108.80%; estos indicadores se obtuvieron realizando ajustes en el flujo de caja, realizando un préstamo adicional en el mes de Abril del segundo año por un

valor de \$9.000.000. Aunque los resultados no son los mejores, el proyecto aún se puede considerar viable.

- V. Descrecimiento del 10% sobre las ventas planteadas: se observa que se aumenta el periodo de pago descontado a 3.45 años, el valor presente neto de la empresa se reduce a un 13% y la TIR llega a un 37.51%; estos indicadores se obtuvieron realizando ajustes en el flujo de caja, realizando un préstamo adicional en el mes de Febrero del segundo año por un valor de \$17.000.000. Aunque los resultados no son los mejores, el proyecto aún se puede considerar viable pero muy riesgoso. Otra alternativa para este escenario sería realizar un incremento del 5% en el precio de venta final y bajo este nuevo modelo se podría disminuir el préstamo inicial a \$7.000.000, lo cual impactaría en el periodo de pago en 2.05, la TIR estaría 78.18 y el VPN se incrementaría a 159%.
- VI. Descrecimiento del 15% sobre las ventas planteadas: no sería viable el proyecto, se destruye valor y la TIR estaría por debajo 18.67% de la mínima exigida 20%. Para poder ajustarse a este cambio se debería incrementar en un 5% los precios de venta llegando a unos valores muy similares al escenario inicial.

De acuerdo con estos escenarios, se puede observar que la variación en los volúmenes de ventas genera una sensibilidad interesante y la dependencia que esta tiene con los precios de venta pueden ayudar a rescatar la empresa en caso de decrecimiento de ventas como se observa en el escenario VI planteado anteriormente.

11. Conclusiones

Luego de analizar los diferentes entornos que impactan directa e indirectamente la creación de la empresa La Central Audiovisual y Publicidad se puede decir que es factible la puesta en marcha de la empresa ya que los datos financieros reflejan resultados positivos para la empresa, y es importante resaltar que los aportes iniciales de los socios no son altos ya que se piensa en una empresa con renting de equipos.

Se cuenta con la fortaleza de que el equipo humano es reducido y el volumen de producción puede generar una gran cantidad de ingresos en efectivo mensuales que ayudan a cubrir sin retraso los gastos administrativos.

Es importante establecer alianzas para mantener precios bajos y garantizar la disponibilidad de equipos de última generación, ya que son herramientas importantes para el desarrollo de las piezas audiovisuales y para el éxito del negocio.

Fue importante entender que aunque se busca lograr un margen de contribución por cada producto ofrecido no siempre el margen más alto significan mejores ingresos para la empresa, para el caso de la empresa el margen de contribución más bajo es el que mejores ingresos netos le deja a la empresa y en un principio no se quería tener en cuenta para el portafolio.

La visión de La Central Audiovisual y Publicidad es aportar al mercado audiovisual productos de calidad que ayuden a pequeñas y medianas empresas a acceder a mejor medios de comunicación de su empresa y productos sin encarecer su presupuesto y con los presupuestos presentados se puede lograr este objetivo y generar ganancias para la empresa.

Bibliografía

ANDI. (s.f.).

<http://www.andi.org.br/sites/default/files/legislacao/Estudio%20del%20mercado%20audiovisual%20colombiano%20en%20internacional%202010%28CNTV%29.pdf>.

CCC, C. d. (2015). <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/impuesto-de-registro>.

Dian. (2015).

http://www.dian.gov.co/descargas/Material_Informativo/serie_comun_simplificado.pdf.

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/audio/audio24b.htm>. (s.f.). Sena Virtual.

iabcolombia. (2014). <http://www.iabcolombia.com/guias-y-estandares/informe-anual/>.

iabcolombia. (2015). www.iabcolombia.com/wp-content/uploads/Resumen-Ejecutivo-1er-Semestre.pdf.

Planosycasas. (s.f.). <http://planosycasas.net/planos-para-oficinas/>.

PYM. (2013). http://www.revistapym.com.co/portafolio_de_agencias_2013.

PyM. (2013). Revista PyM – Producción Audiovisual en Colombia. Producción Audiovisual en Colombia.

revistapym. (2015). http://www.revistapym.com.co/portafolio_de_agencias_2015.

RUES. (s.f.). www.rues.org.co.

Sayco_y_Acinpro. (2015). <http://www.osa.org.co/>.

sena, E. (on line). <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/audio/audio24b.htm>.

suther. (on line). <http://www.suterh.org.ar/afiches/cursos-gratuitos-audiovisual>.

ucepcol. (on line 2015). <http://www.ucepcol.com>.

Anexos

Anexo 1: Encuesta para las empresas

1. Cuanto lleva la empresa de fundada?
2. Qué tipo de empresa es?
- 3.Cuál es su área de trabajo?
 - a. Gerencia (empresas pequeñas)
 - b. Mercadeo.
 - c. Recursos Humanos.
 - d. Ventas.
 - e. Planeación.
4. Que metodología utiliza para la comunicación audiovisual en su empresa?
5. Tienen piezas audiovisuales en empresariales?
6. Manejan un presupuesto para comunicación en la empresa? Si es positiva cuanto es el monto aproximado.
7. Realizan actividades grupales en la empresa?
8. Tienen alguna empresa para el manejo de la comunicación o la manejan en un área en particular?
9. Se han cumplido los objetivos de comunicación?
10. Dada la oferta de empresas audiovisuales en el mercado, considera que el precio y las actividades cumplen con sus necesidades?
11. Que quisiera que le brindara una empresa audiovisual en su empresa?
12. Le gustaría trabajar con una empresa nueva en este medio?
13. Estaría dispuesto a revisar una propuesta de alguna actividad de empresa por parte de La Central Audiovisual y publicidad.

Anexo 2: empresas competidoras de medios audiovisuales

A continuación se relaciona un listado adicional de 20 empresas de los medios audiovisuales en Colombia, donde las 10 primeras son empresas caleñas:

1. Vps.
2. La Cuadra.
3. Himalaya.
4. Marca Registrada.
5. Innova Films.
6. Paranova.
7. Tiempo De Cine.
8. Cromafilms.
9. Vinilo Audiovisual.
10. Recuervo producción audiovisual.
11. Audiovisual Colombia.
12. Centro Audiovisual Medellin.
13. Proytec Ingenieria.
14. Filmstar Producciones.
15. Sf Solution.
16. Takub.
17. Ascincos Producciones.
18. Tv Lab 911.
19. Producciones ADM.
20. CMTK Producciones.