

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE ANIMACIÓN 2D Y 3D AL MERCADO DE BRASIL

Trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Negocios
Internacionales

Jhostin Liroy Bejar Cardozo

Código 20071290

Asesor:

David Edery Muñoz

Lima – Perú
Septiembre del 2019



**BUSINESS PLAN FOR THE EXPORT OF 2D
AND 3D ANIMATION SERVICES TO
BRAZILIAN MARKET**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I : ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DE NEGOCIO.....	3
1.1. Identificación y análisis de la problemática actual	3
1.2. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución.....	5
1.3. ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?	6
1.4. Propuestas de innovación en el negocio.....	9
1.5. Modelo CANVAS	10
1.5.1. Segmentos de mercado.....	11
1.5.2. Propuestas de valor	11
1.5.3. Canales.....	11
1.5.4. Relaciones con clientes	12
1.5.5. Fuentes de ingresos.....	12
1.5.6. Recursos clave	12
1.5.7. Actividades clave.....	13
1.5.8. Asociaciones clave.....	13
1.5.9. Estructura de costos	14
CAPÍTULO II : DESCRIPCIÓN DEL MARCO EMPRESARIAL DEL NEGOCIO.....	15
2.1. Nombre, fecha de constitución y principales gerentes.....	15
2.2. Forma societaria, capital social y accionistas	16
2.3. Régimen tributario y laboral	17
2.4. Actividad, sector y estructura organizacional	18
2.5. Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados	20
CAPÍTULO III : ESTUDIO DE MERCADO.....	22
3.1. Definición del servicio	22
3.2. Selección del mercado internacional.....	23
3.3. Análisis de la demanda.....	25

3.3.1.	Distribución geográfica del mercado de consumo.....	25
3.3.2.	Caracterización de la demanda	27
3.3.3.	Proyección de la demanda internacional	31
3.3.4.	Análisis de la oferta	36
3.3.5.	Características de los principales productores o prestadores del servicio...	42
3.3.6.	Proyección de la oferta	45
3.4.	Análisis de precios	46
3.4.1.	Determinación del costo promedio	46
3.4.2.	Análisis histórico y proyección de precios	47
3.5.	Canales de comercialización y distribución del producto.....	49
3.5.1.	Tipos de canales del producto.....	49
3.5.2.	Descripción de los canales de distribución	50
CAPÍTULO IV : EVALUACIÓN EXTERNA.....		51
4.1.	Análisis PESTE.....	51
4.1.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	51
4.1.2.	Fuerzas económicas y financieras (E)	52
4.1.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	52
4.1.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	53
4.1.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	54
4.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	55
4.3.	Proyección del país de destino	57
CAPÍTULO V : ANÁLISIS COMPETITIVO.....		59
5.1.	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	59
5.2.	Análisis de la competencia local	63
5.3.	Análisis de la competencia internacional y principales empresas exportadoras internacionales	65
5.4.	Barreras legales en destino.....	66
5.5.	Matriz del perfil competitivo (MPC)	75
5.6.	Ventajas competitivas	77
CAPÍTULO VI : ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS		78
.....		78
6.1.	Objetivos de largo plazo.....	78
6.2.	Elección de estrategias:	80

6.2.1.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA cruzado).....	80
6.3.	Objetivos de corto plazo.....	85
6.4.	Políticas	87
6.5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	88
	CAPÍTULO VII : PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCIÓN.....	90
7.1.	Objetivos de operaciones y/o producción	90
7.2.	Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo	90
7.3.	Diseño y distribución de planta (flujo de trabajo y flujo de materiales)	92
7.4.	Localización, maquinarias, equipos y mobiliario	92
7.5.	Diagrama de flujo del proceso de producción y tecnología	93
7.6.	Descripción de Servicios.....	95
7.7.	Sistema de control de procesos, calidad y costos operativos	99
	CAPÍTULO VIII : PLAN DE MARKETING	101
8.1.	Objetivos de Marketing.....	101
8.2.	Segmentación	103
8.3.	Posicionamiento	104
8.4.	Posturas competitivas.....	106
8.5.	Precio.....	106
8.6.	Comercialización.....	107
8.7.	Promoción	108
8.8.	Presupuestos de Marketing	116
	CAPÍTULO IX : PLAN LOGÍSTICO	119
9.1.	Flujo operativo: Desarrollo del servicio.....	119
9.1.1.	Validez de la necesidad.....	119
9.1.2.	Programación de la ejecución	119
	CAPÍTULO X : PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	123
10.1.	Objetivos de Administración y Recursos Humanos	123
10.2.	El organigrama y la descripción de puesto por área, definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño	124
10.3.	Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo.....	126
10.4.	Descripción de los principales proceso del negocio - Flujograma	126

10.5.	Diseño de las principales herramientas y-o formatos de control	128
10.6.	Definición de los principales factores claves de éxito a controlar.....	130
CAPÍTULO XI : GESTIÓN DE CALIDAD		131
11.1.	Desarrollo de la política de calidad.....	131
11.2.	Objetivos a medir para cumplir política de calidad	131
11.3.	Actividades para poder cumplir objetivos de calidad.....	132
11.4.	Recursos requeridos para realizar estas actividades	133
CAPÍTULO XII : PLAN DE FINANZAS		134
12.1.	Presupuesto de ventas y precio de venta.....	134
12.2.	Presupuesto de cobranza	135
12.3.	Presupuesto de producción	136
12.4.	Presupuesto de materia prima, insumos y mano de obra.....	137
12.5.	Presupuesto de mantenimiento	138
12.6.	Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.....	138
12.7.	Presupuesto de gastos de administración.....	139
12.8.	Presupuesto de gastos de ventas	140
12.9.	Presupuesto de financiamiento de la inversión y financiamiento de la exportación.....	142
12.10.	Presupuesto de tributos	143
12.11.	Estructura de costos fijos y variables.....	143
12.12.	Capital de trabajo	144
12.13.	Estructura de la inversión	145
12.14.	Estado de resultados.....	146
12.15.	Flujo de caja económico y financiero proyectado	147
12.16.	Estado de situación financiera	148
12.17.	Evaluación económica y financiera del negocio (TIR, TIRF, VAN y VANF)	149
12.18.	Definición de los principales factores claves de éxito a controlar.....	151
CAPÍTULO XIII : EVALUACIÓN Y CONTROL.....		153
13.1.	Balanced Scorecard (Identificación de indicadores)	153
13.1.1.	Finanzas	153
13.1.2.	Clientes	154
13.1.3.	Operaciones	155

13.1.4. Recursos Humanos	155
CONCLUSIONES	157
RECOMENDACIONES	159
REFERENCIAS	160
BIBLIOGRAFÍA	169
ANEXOS	170

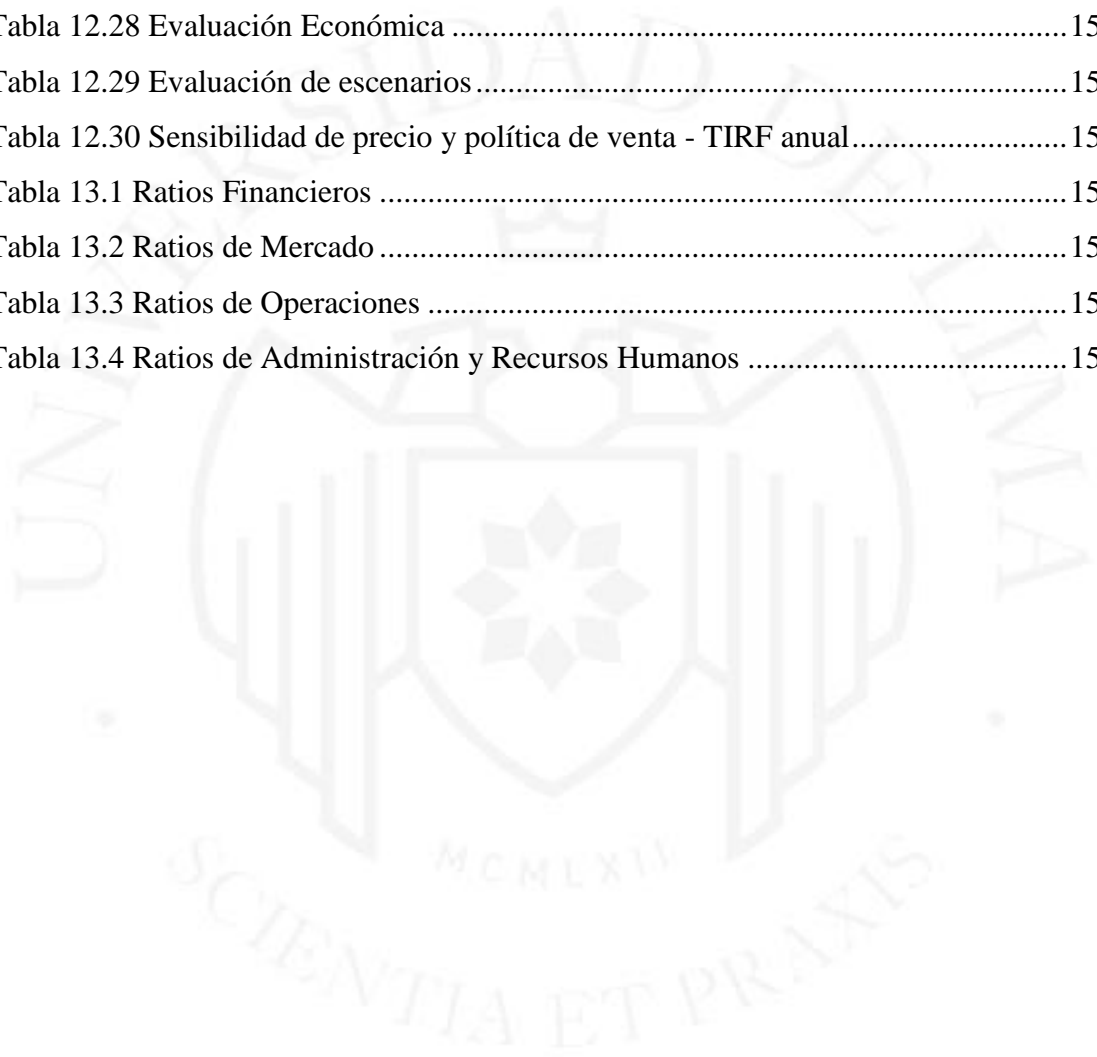


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Visión, misión, objetivos de corto plazo, objetivos de largo plazo y planes de acción	21
Tabla 3.1 Categorización de los servicios	23
Tabla 3.2 Ranking de Factores, indicadores macroeconómicos y factores relevantes del sector publicidad	23
Tabla 3.3 Clasificación de empresas según tamaño, estado y sector en Brasil 2015	27
Tabla 3.4 Datos generales de Publicidad y tendencias en Brasil.....	30
Tabla 3.5 Crecimiento promedio anual ponderado del sector publicidad y tendencias	32
Tabla 3.6 Proyección de la demanda	33
Tabla 3.7 Sectores de servicios de exportación del Perú (USD millones)	37
Tabla 3.8 Empresas peruanas dedicadas a la animación	38
Tabla 3.9 Principales empresas que realizan animación para publicidad en Brasil	44
Tabla 3.10 Crecimiento promedio anual ponderado de los sectores de servicios de exportación del Perú	45
Tabla 3.11 Proyección de los sectores de servicios de exportación del Perú (USD millones)	46
Tabla 3.12 Costo promedio por minuto de animación - Brasil.....	47
Tabla 3.13 Facturación anual de las productoras de animación – Brasil.....	48
Tabla 3.14 Proyección de la facturación anual de las productoras en 5 años – Brasil ...	48
Tabla 4.1 Matriz EFE.....	55
Tabla 4.2 Indicadores económicos de Brasil y su proyección al 2023	57
Tabla 5.1 Principales empresas que realizan animación para publicidad en Brasil	64
Tabla 5.2 Matriz del perfil competitivo	75
Tabla 6.1 Objetivos de largo plazo	79
Tabla 6.2 FODA cruzado.....	81
Tabla 6.3 Objetivos de corto plazo	86
Tabla 6.4 Matriz EFI.....	88
Tabla 7.1 Objetivos de operaciones	90
Tabla 7.2 Capacidad máxima de producción de proyectos al año	91
Tabla 7.3 Equipos necesarios para la animación	93

Tabla 8.1 Objetivos de Marketing	102
Tabla 8.2 Pequeñas y Medianas Empresas entrantes al mercado por sector en Brasil 2015	104
Tabla 8.3 Acciones y estrategias de posicionamiento	105
Tabla 8.4 Estructura del costing de los servicios de Animación 2D y 3D propuestos .	107
Tabla 8.5 Rueda de negocios y Festivales de Animación - Publicidad	109
Tabla 8.6 Plan de ruedas de negocio.....	110
Tabla 8.7 Presupuesto de Marketing.....	118
Tabla 9.1 Equipos necesarios para la animación	121
Tabla 10.1 Objetivos de administración y recursos humanos	123
Tabla 10.2 Descripción de los puestos de trabajo, según el perfil profesional y funciones	125
Tabla 11.1 Objetivos para cumplir la política de calidad	132
Tabla 12.1 Proyección de venta.....	134
Tabla 12.2 Proyección de cobranza	135
Tabla 12.3 Requerimiento de producción sin merma	136
Tabla 12.4 Presupuesto de producción incluyendo merma	137
Tabla 12.5 Valor de producción	137
Tabla 12.6 Presupuesto de materia prima e insumos y mano de obra directa	138
Tabla 12.7 Gastos de mantenimiento preventivo.....	138
Tabla 12.8 Gastos varios de producción.....	139
Tabla 12.9 Gastos indirectos de producción	139
Tabla 12.10 Gastos varios de administración	140
Tabla 12.11 Gastos de administración.....	140
Tabla 12.12 Gastos varios de promoción.....	141
Tabla 12.13 Gastos varios de distribución.....	141
Tabla 12.14 Gastos de ventas, promoción y distribución	141
Tabla 12.15 Financiamiento de la inversión	142
Tabla 12.16 Amortización del préstamo de inversión	142
Tabla 12.17 Amortización de préstamo adicional	142
Tabla 12.18 Presupuesto de tributos	143
Tabla 12.19 Estructura de costos	144
Tabla 12.20 Política de pagos	144

Tabla 12.21 Inversión en Activos Fijos	145
Tabla 12.22 Gastos pre operativos.....	146
Tabla 12.23 Estructura de la inversión	146
Tabla 12.24 Estado de resultados	147
Tabla 12.25 Flujo de caja económico y financiero	148
Tabla 12.26 Estado de situación financiera	149
Tabla 12.27 Evaluación Financiera	150
Tabla 12.28 Evaluación Económica	150
Tabla 12.29 Evaluación de escenarios	151
Tabla 12.30 Sensibilidad de precio y política de venta - TIRF anual.....	152
Tabla 13.1 Ratios Financieros	154
Tabla 13.2 Ratios de Mercado	154
Tabla 13.3 Ratios de Operaciones	155
Tabla 13.4 Ratios de Administración y Recursos Humanos	156



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Beneficios del uso de animación en publicidad	9
Figura 1.2 Factores de Innovación.....	10
Figura 1.3 Modelo Canvas.....	10
Figura 2.1 Logo de la empresa.....	16
Figura 2.2 Estructura organizacional	20
Figura 3.1 Distribución por estado de las agencias de publicidad en Brasil	26
Figura 3.2 Proyección del sector Publicidad en Brasil (USD millones) del 2019 al 2023	34
Figura 3.3 Proyección de Tendencias en Brasil (millones) del 2019 al 2023 – Parte 1 .	35
Figura 3.4 Proyección de Tendencias en Brasil (% de la población) del 2019 al 2023 – Parte 2	35
Figura 3.5 Proyección de Tendencias en Brasil (hrs/semana) del 2019 al 2023 – Parte 3	36
Figura 3.6 Sectores de servicios de exportación del Perú (USD millones)	37
Figura 3.7 Canales de comercialización del servicio.....	49
Figura 3.8 Canales de distribución del servicio	50
Figura 5.1 Principales países exportadores de animación	65
Figura 5.2 Marco legal del sector Publicidad	67
Figura 5.3 Marco legal del sector Animación.....	69
Figura 5.4 Relacionado a los Impuestos	71
Figura 5.5 Relacionado a Derecho de Autor – Propiedad Intelectual	73
Figura 7.1 Distribución de las áreas de trabajo en el local	92
Figura 7.2 Proceso de Animación 2D	94
Figura 7.3 Proceso de Animación 3D	95
Figura 8.1 Distribución en porcentajes por estado de las agencias de publicidad en Brasil.....	103
Figura 8.2 Página web de la empresa – Inicio	112
Figura 8.3 Página web de la empresa - Servicios	113
Figura 8.4 Página web de la empresa - Proyectos	114
Figura 8.5 Página web de la empresa - Reel.....	115

Figura 8.6 Página web de la empresa - Contacto.....	116
Figura 9.1 Proceso de selección de personal	119
Figura 9.2 Cadena de suministro de la animación	120
Figura 10.1 Proceso para el funcionamiento de la empresa en el Perú	127
Figura 10.2 Proceso de venta, mediante el uso de ruedas de negocios y networking ..	128
Figura 10.3 Formato para registrar a los posibles clientes	129



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Recolección de información piloto 171



RESUMEN

En este trabajo de investigación se analiza el complejo mercado brasileño como destino de exportación para los servicios de animación digital 2D y 3D para la producción de publicidad. En el que se destaca el protagonismo a nivel regional de Brasil en los sectores publicidad y animación; además es el país que ofrece mayores beneficios al sector animación de entretenimiento como la ley de TV paga, acuerdos de coproducción e incentivos de financiamiento; generando que las productoras en Brasil estén más orientadas a la producción de entretenimiento que a la publicidad.

A su vez, se analiza las principales tendencias que impactan la oferta y demanda, marco legal para el desarrollo de los servicios, beneficios de la animación en publicidad y por qué Brasil es un mercado atractivo para la oferta exportable del Perú. Si bien el sector peruano de animación aún es pequeño, ya posee reconocimiento en la región por su desarrollo de películas animadas 3D y otras herramientas como el convenio para evitar la doble imposición tributaria entre ambos países, el no pago de IGV por la exportación de servicios, el apoyo de entidades públicas desarrollando actividades de promoción comercial e iniciativas privadas que promueven su difusión como Anima Perú; todo ello contribuye a que sea un sector con un gran potencial de crecimiento.

Por otro lado, se debe destacar que es un sector que se encuentra muy ligado a la creatividad, innovación y servicio al cliente, como forma de generar mayor competitividad en el mercado internacional.

Palabras clave: Exportación de animación, animación digital para publicidad, exportación de animación a Brasil, oferta exportable peruana de animación, exportación de servicios.

ABSTRACT

This research analyzes the complex Brazilian market as an export destination for 2D and 3D digital animation services for the production of advertising. Where is stand out Brazil's regional role in the advertising and animation sectors, also is the country that offers greater benefits to the entertainment animation sector such as the pay TV law, co-production agreements and financing incentives, generating that the producers in Brazil are more oriented to the production of entertainment than advertising.

At the same time, it analyzes the main trends that impact offer and demand, legal framework for the development of services, benefits of advertising animation and why Brazil is an attractive market for Peru's exportable offer. Although the Peruvian animation sector is still small, it already has recognition in the region for its development of 3D animated films and other tools such as the agreement to avoid double taxation between both countries, the non-payment of tax for the export of services, the support of public entities developing commercial promotion activities and private initiatives that promote its dissemination as "Anima Peru", all this contributes to making it a sector with great growth potential.

Also, it should be noted that it is a sector that is linked to creativity, innovation and customer service, as a way of generating greater competitiveness in the international market.

Keywords: Export animation, digital animation for advertising, export animation to Brazil, export animation from Peru, export services.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio tiene por finalidad investigar y desarrollar la exportación de servicios de animación 2D y 3D a Brasil para publicidad. Es así, que dentro de los datos analizados, se reflejó una tendencia de crecimiento en el sector de publicidad en Brasil y su protagonismo en el sector animación de la región; además, el crecimiento de medios de difusión como la televisión y medios digitales; hábitos crecientes de consumo de televisión, internet y teléfonos inteligentes; mayor penetración del internet en el territorio; y el creciente interés de las empresas por acceder a publicidad que se ajuste a menores presupuestos logrando el impacto buscado.

Asimismo, se debe destacar que años atrás en Brasil, la mayor parte de productoras de animación se dedicaban a la publicidad, y que esto cambió a raíz de que el gobierno empezó a ofrecer varios mecanismos de apoyo al sector animación de entretenimiento como: la ley de TV paga, lo cual obliga a los canales a transmitir un porcentaje de contenido local; los acuerdos de coproducción con Latinoamérica y Europa; y los beneficios de financiamiento disponible. Generando que Brasil se convierta en un mercado importante para la animación de entretenimiento, con proyecciones muy favorables debido a que se está muy orientado a la creación de contenido y a su vez es un gran mercado para realizar coproducciones.

Por otro lado, la animación peruana es aún pequeña y se encuentra en una etapa de desarrollo importante; ganando posicionamiento internacional gracias a las productoras que ya vienen trabajando en el sector, con una mayor oferta en creación de contenido y desarrollo de publicidad. Además, impulsada por el aumento de herramientas de promoción comercial; interés de desarrollar la oferta exportable de las entidades públicas; el crecimiento y acceso a la tecnología; y a través de incentivos privados como la asociación Perú Animation y la realización del festival de animación peruano Anima Perú, la cual busca consolidar una oferta competitiva internacional, resaltando el reconocimiento del mercado peruano en la región, ya que se han realizado varias películas animadas 3D, la buena calidad de los servicios y sus precios competitivos. Es así que el Perú tiene un gran potencial crecimiento en el sector.

Además, dos aspectos tributarios que deben destacarse para el proyecto son el convenio para evitar la doble imposición entre Perú y Brasil, el cual consiste en realizar parte del pago en Brasil, para su posterior reducción del impuesto a la renta en Perú; y lo relacionado al artículo 33 de la ley del IGV, el cual señala que la exportación de servicios audiovisuales no está afecta al pago del mismo.

Es así que, la publicidad animada se presenta como una alternativa más eficiente para la realización de publicidad, ofreciendo múltiples beneficios como: acceder a menores costos de producción, creación de personajes que pueden trascender en el tiempo, no existen límites creativos, mayor captación de la audiencia, menores tiempos de realización, entre otros. Además, añadiendo a estos beneficios mencionados, el valor agregado adicional propuesto, que consiste en realizar un estudio previo a la realización de cada proyecto, el cual permita asegurar que los proyectos que se van a desarrollar sean los correctos para el público objetivo y así poder lograr la conexión deseada.

CAPÍTULO I : ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DE NEGOCIO

1.1. Identificación y análisis de la problemática actual

El sector publicitario actualmente enfrenta dificultades, la inversión en publicidad a nivel global para el 2017 alcanzó los USD 594 mil millones, presentando entre sus principales dificultades que: las empresas se encuentran reduciendo sus gastos en publicidad, esto debido a que se están tomando prioridades en otro ámbitos; los consumidores están a la espera de que la publicidad recibida sea más creativa, llamativa, de mejores contenidos, les llegue por el medio que más utilizan y sin que estén ligados a contenidos inapropiados, ya que el 75% de consumidores afirma que si los productos o servicios en dicha publicidad se encuentren relacionados a contenidos inapropiados no los comprarían o aplazarían su compra. (Garibay, 2017)

De igual modo en Latinoamérica, expertos en e-commerce y marketing digital, manifestaron la importancia de contar con una buena idea y un mensaje emotivo en una estrategia de publicidad, en busca de establecer un fuerte vínculo entre las marcas y sus consumidores, aduciendo que por más que se cuente con todos los datos disponibles de los consumidores, se debe buscar darle un valor añadido. A través de la generación de contenido creativo y una mayor atracción en los consumidores; de esta forma buscar generar la fidelización de los consumidores con las marcas. (López, 2018)

En Latinoamérica el líder del sector de publicidad es Brasil y es uno de los más grandes mercados en el mundo, se prevé que para el 2019 el valor del sector será aproximadamente de unos USD 12.5 mil millones. (Statista, 2019)

Cabe resaltar, el sector de publicidad en Brasil viene presentando una tendencia positiva en los últimos años el cual presentó un crecimiento del 2% para el 2017 y se proyecta un CAGR de 6% para el periodo del 2017 al 2022. Siendo los factores que han impulsado su crecimiento: el repunte económico, la mayor confianza empresarial, crecimiento del consumo, mayor inversión extranjera, inflación estable y el aumento en el gasto publicitario digital; sin embargo, es importante tener presente

que un gran porcentaje de las empresas aún continúan reduciendo sus costos, debido a que consideran que el crecimiento positivo aun es bastante limitado. (Euromonitor, 2018)

En cuanto a los medios de difusión de publicidad actualmente la televisión es la más importante, ya que en el 2017 dos tercios de todo el gasto publicitario fue destinado a la televisión. Además, en una encuesta realizada por el gobierno de Brasil en el año 2016 dio como resultado que el 77% afirmaba ve televisión todos los días, en comparación del 65% en el año 2013. También, se debe destacar a los recursos digitales, ya que se encuentran en un rápido crecimiento debido al fuerte interés de las empresas como medio de llegada a sus consumidores. (Euromonitor, 2018)

Siendo así, se proyecta un rápido crecimiento de los medios digitales como medios de difusión. Dado que el tiempo dedicado a ver videos en internet se duplicó en los tres últimos años, pasando a 15,4 horas a la semana en el 2017, destacando que en el 2017 el 86% de brasileños vieron videos online en YouTube, lo cual significó que sea el segundo país más grande de su audiencia. Se debe resaltar que el gasto en publicidad en internet sigue en crecimiento ligado a su mayor uso, presentando un crecimiento del 9% en el 2017. (Euromonitor, 2018)

Además, considerando que Brasil es el cuarto mercado con mayor penetración de internet en el mundo con 66% en el 2017, impulsado por una mayor variedad de dispositivos y una cobertura de alta velocidad; se proyecta que el número de usuarios de internet aumentará en un 5% CAGR que significa 157 millones usuarios para el periodo del 2017 al 2022 y la penetración de teléfonos inteligentes aumentará en un 17%, estimándose llegar a 87% para el año 2022. Por consiguiente, las empresas están destinando sus recursos para una mayor participación de publicidad digital buscando ampliar su presencia en segmentos digitales. (Euromonitor, 2018)

En cuanto a la animación como opción en la publicidad, es una forma más eficiente de realizarla; ya que permite acceder a diferentes ventajas si la comparamos con la realización de una producción con actores, como las siguientes: la creación de personajes animados pueden durar un largo tiempo posicionados; no existen límites creativos, se puede lograr efectos sorprendentes sin tener que pensar en la logística, sin mencionar todo el equipo y mano de obra adicional para realizarla; las ideas se

pueden plasmar a un menor costo; los anuncios captan a su audiencia fácilmente; su uso es cada vez más versátil al utilizar distintos formatos digitales existentes. Siendo así, la animación permite acceder a diferentes ventajas y ser una alternativa menos costosa de producción, permitiendo ahorrar grandes sumas de dinero y ahorro en tiempo. (Goel y Upadhyay, 2017)

Por otro lado, la industria de la animación peruana es aún pequeña y se encuentra en desarrollo, la cual se encuentra enfocada principalmente en la producción de nuevo contenido y servicios dirigidos a publicidad; si bien el sector cuenta con reconocimiento en el mercado latinoamericano debido a las películas animadas 3D realizadas, la buena calidad y sus precios competitivos; existen factores limitantes para el sector como: escasas fuentes de financiamiento por parte del sector público y privado; la formación académica se realiza en carreras técnicas y pocas universitarias; existe un alto índice de rotación de personal; existe falta de análisis del mercado internacional en cuanto a procesos de exportación, tributario, legal y financiero que pueda ser aprovechado por el sector. (Red Animation Studios, 2018)

En resumen, Brasil siendo el principal referente del sector de publicidad en Latinoamérica presenta una tendencia de crecimiento a pesar de que las empresas se mantienen reduciendo sus costos. Cabe resaltar el rápido crecimiento de la publicidad digital y el gasto en el mismo. Además, subrayar que las estrategias de publicidad actualmente deben adaptarse a menores presupuestos, ser más creativas, contar con mejores contenidos y ser cuidadosas en los medios que se difunden. Por otra parte, en cuanto a la publicidad animada como alternativa, va ganando terreno ya que es una forma de hacerla más interesante, eficaz, creativa y está dirigida a un público más diverso; siendo el principal factor a destacar que la producción de la misma es menos costosa que una realización de publicidad en vivo ya sea por no necesitar de actores, el ahorro en tiempo saltando todo el proceso de filmación física y no existen límites creativos ni logísticos.

1.2.Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución

Al identificar que actualmente las estrategias de publicidad deben adaptarse a menores presupuestos y a su vez las empresas buscan alcanzar una mayor participación en segmentos digitales. La animación digital 2D y 3D se presenta como

alternativa en el desarrollo de publicidad, debido a que su principal característica es que se incurren en menores costos; además, cuenta con otros beneficios tales como: no existen límites creativos ni logísticos, la publicidad puede ser más didáctica, incrementa la presencia digital, entre otros. Sumado a todos los beneficios que ofrece, se plantea realizar un estudio previo en cada uno de los proyectos, el cual asegurará que la animación será la correcta para el público objetivo, alcanzado establecer una conexión deseada.

Es así que se plantea como alternativa de solución, el brindar servicios de animación 2D y 3D destinados a publicidad desde el Perú, los cuales lograrán establecer una conexión con el público objetivo en cada uno de los proyectos desarrollados, a su vez la entrega de los mismos se realizará en el tiempo estipulado, a costos diferenciados y con una alta calidad que hagan atractivo contratarlos en nuestro país.

Actualmente, a pesar de que el sector en el Perú se encuentra en desarrollo, ya existe una oferta muy competitiva conformada por profesionales que actualmente brindan estos servicios para diferentes empresas de publicidad como J. Walter Thompson en EEUU, por lo cual el sector viene ganando experiencia habiendo constituido empresas especializadas como son: Zeppelin, Plan B y otros. De esta manera, estos servicios se ofrecerán a precios competitivos, desarrollados por personas especializadas en el sector; así mismo, se ajustará a las estrategias de publicidad que actualmente deben adaptarse a menores presupuestos y el latente interés de establecer una conexión entre la publicidad y sus consumidores con contenidos de calidad.

1.3. ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?

El mercado de servicios es uno de los que en la actualidad presenta un gran potencial de crecimiento debido a la necesidad de ofrecer una oferta de bienes diferenciada utilizando nuevos canales de comunicación y distribución. Es así que se están dando oportunidades de crecimiento para el sector de animación digital, el cual cuenta con buena proyección de crecimiento gracias al desarrollo constante de la tecnología.

Además, se debe tener en cuenta el apoyo estratégico que recibe el sector, a través de: Mincetur, Promperu, PeruServiceSummit, Innovate Perú, DAFO y de iniciativas privadas como el Anima Perú, que busca generar el crecimiento del sector mediante la difusión de información y trabajo conjunto con miras a crecer como bloque hacia el mercado internacional.

Asimismo, el sector de animación del Perú es reconocido en Latinoamérica debido a que el Perú fue referente en películas animadas 3D en la región hasta el 2015 con la producción de 9 películas; además, cuenta con una alta calidad de animación, dejándole al sector mano de obra especializada a un precio competitivo. Siendo así, debido a los menores costos de mano de obra, los productos de calidad y la experiencia del sector; Perú se encuentra en una buena posición para captar mercado internacional. Y así buscar penetrar el mercado a través de creación de contenido y ofrecer servicios especializados de la cadena de valor. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex, 2016)

Por otro lado en Brasil, según La Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão (2017), las tecnologías digitales y el internet vienen modificando los medios de publicidad, los cuales vienen exigiendo un contenido más creativo y diverso para la llegada al público. Siendo esta la categoría que viene presentando un rápido crecimiento con referencia a los medios tradicionales de difusión.

De igual modo, según Comuniqué-se (2017), especialistas en marketing, afirman que la migración de publicidad hacia redes sociales sigue creciendo, lo cual permite al consumidor un papel más activo con respecto a las marcas. Y resalta que las marcas deben seguir enfocándose en seguir produciendo contenido en sus diferentes plataformas digitales para atraer nuevos consumidores y lograr la fidelización de sus actuales consumidores.

Según Statista (2019), la publicidad digital en el 2017 en Brasil obtuvo un monto de US\$ 5,633 millones; y se proyecta que para el 2019 se alcanzará un crecimiento del 44.38% obteniendo un monto de US\$ 8,133 millones; siendo las categorías más representativas la de redes sociales con US\$ 3,086 millones y publicidad en búsquedas con US\$ 2,738 millones. Además, se debe tener en cuenta

que las industrias que más invertirán en publicidad digital son la de servicios con 35.2% y retail con 24.5% para el 2019.

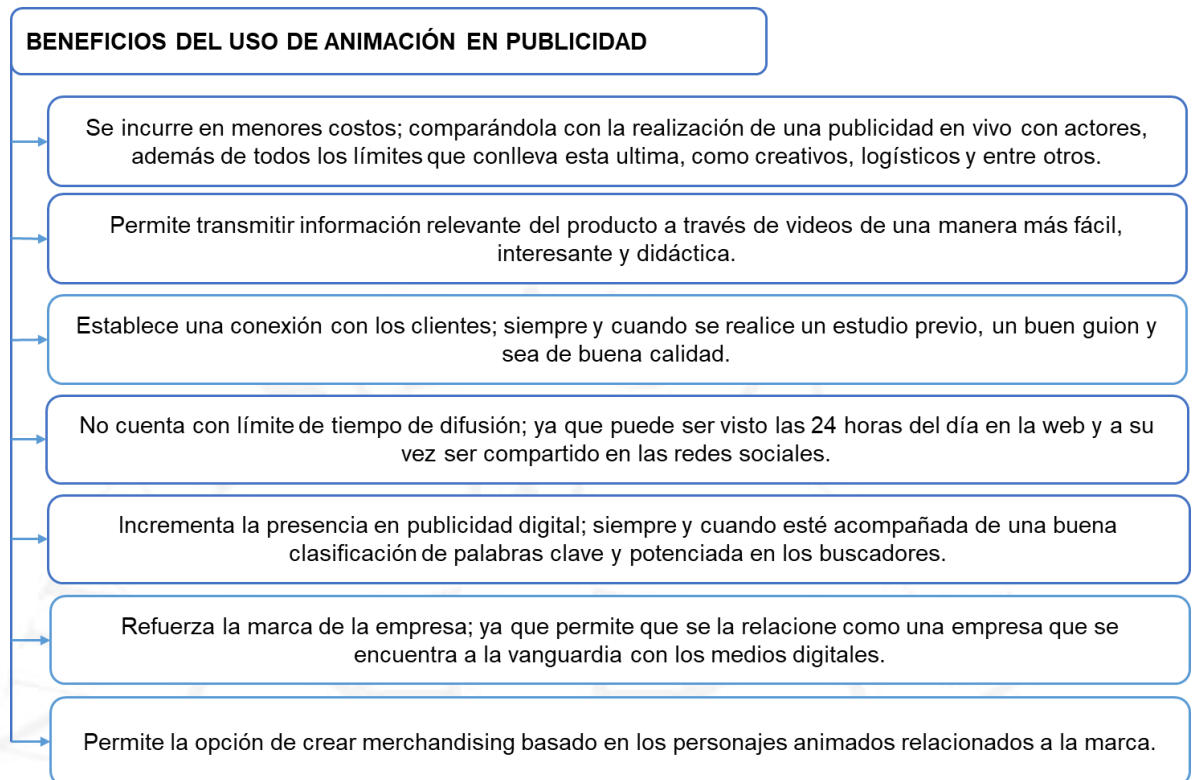
Asimismo, el rápido crecimiento tecnológico, permite a las empresas interactuar más con el consumidor, de tal manera que se tiene que realizar una mayor cantidad de contenido creativo y atractivo para el consumidor. Por lo que, según Arora (2017), la nueva tendencia apunta a que las empresas y productoras vienen creando contenido animado usando las últimas tecnologías como realidad aumentada, realidad virtual y videos de 360 grados.

Además, en una época donde las series en la web tienen relevancia, permite a las empresas apegarse a esta tendencia y producir series animadas de entretenimiento, buscando cautivar a sus consumidores y atraer a nuevos. Un ejemplo exitoso de esta herramienta es Starbucks con la creación de su serie 1st and Main, en la cual relata historias que se desarrollan dentro de su local, permitiendo estrechar los lazos con sus consumidores e inclusive vender los personajes animados como merchandising generando otra fuente de ingreso. (Arora, 2017)

Por otra parte, dentro de los principales beneficios que otorga el usar animación en la publicidad, según Leon (2017), destaca los siguientes:

Figura 1.1

Beneficios del uso de animación en publicidad



Fuente: Leon (2017)

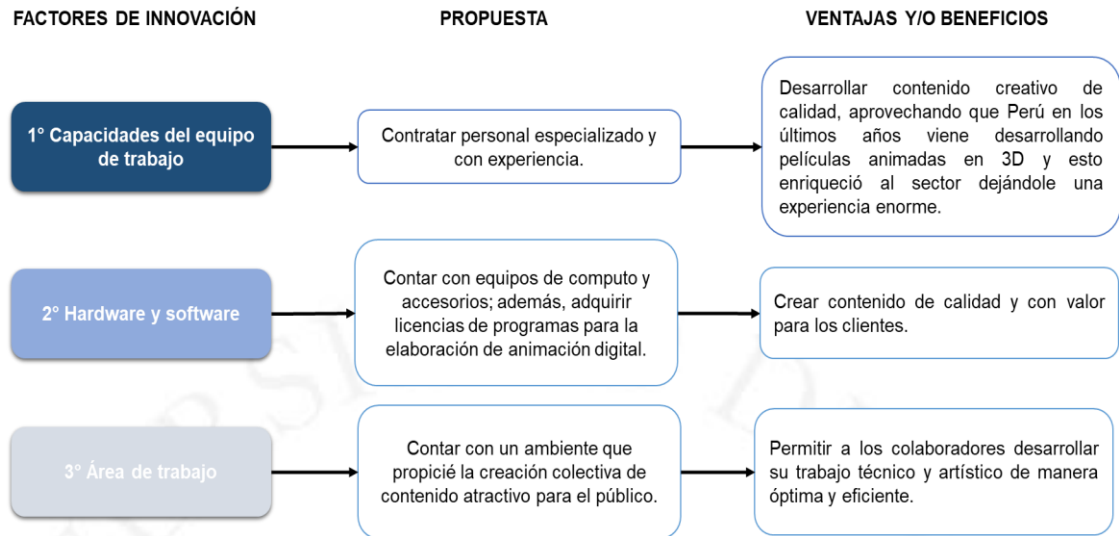
Por lo que si se diseña una buena publicidad animada se ajustaría al principal problema, que las empresas se encuentran en la necesidad de ir reduciendo los presupuestos destinados a su publicidad y esperando lograr una mayor participación en segmentos digitales.

1.4. Propuestas de innovación en el negocio

Según Fuerst (2010), el factor más importante en el sector de Animación es el talento de los colaboradores y en un segundo lugar el equipo tecnológico, además de considerar el área de trabajo, por lo que se presenta la siguiente figura:

Figura 1.2

Factores de Innovación

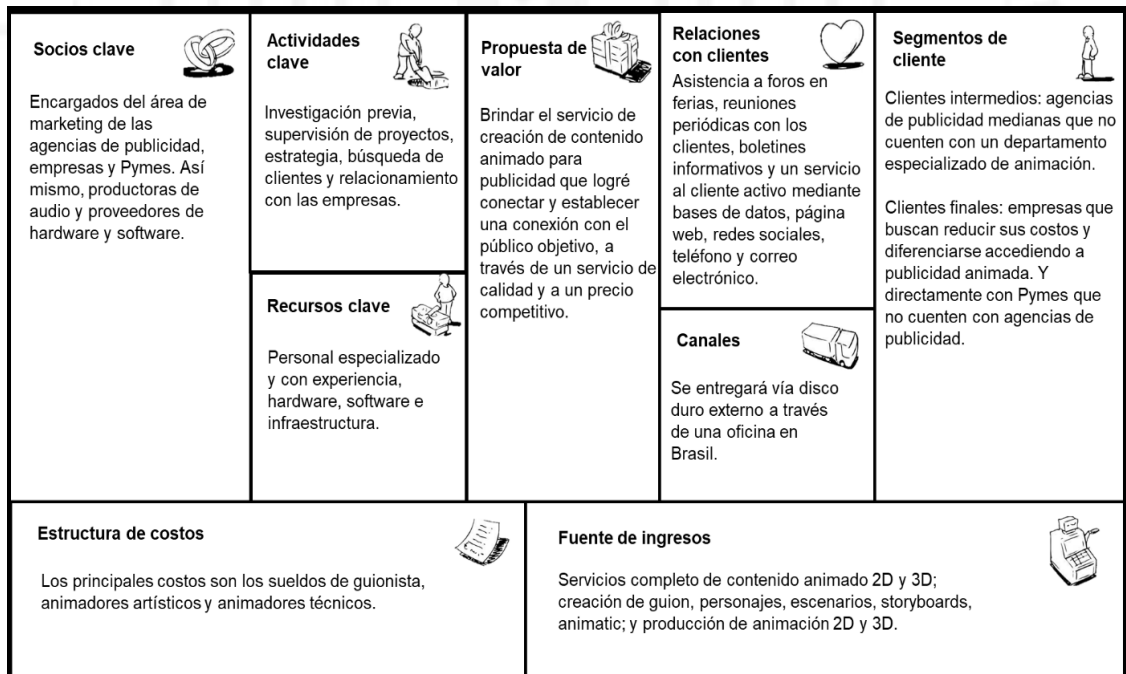


Fuente: Fuerst (2010)
Elaboración propia

1.5. Modelo CANVAS

Figura 1.3

Modelo Canvas



Elaboración propia

1.5.1. Segmentos de mercado

El segmento de mercado al cual se apunta, como clientes intermedios están las agencias de publicidad que no cuentan con un departamento especializado de animación, enfocándose en las agencias medianas que buscan sólo su especialización en el core business; lo que permitirá llegar a los clientes finales, que serán las empresas que estén buscando diferenciar su publicidad y reducir sus costos demandando este tipo de servicios; perteneciendo a los diferentes rubros como consumo masivo, educación, industrial y entre otros. Por otro lado, como otros clientes finales están las Pymes que no cuentan con una agencia de publicidad debido a su reducido presupuesto, por lo que se podrá apuntar a ellas directamente con el servicio de animación publicitaria.

1.5.2. Propuestas de valor

Brindar el servicio de creación de contenido animado para publicidad que logre conectar con el público objetivo. Por lo que se deberá hacer una previa investigación de mercado, asegurando que el contenido animado que se realizará contará con la aceptación del público al cual quiere ser dirigido, de manera que, los clientes logren establecer una conexión entre sus productos y el público objetivo; así mismo, asegurando el impacto positivo en su estrategia de publicidad. Además, el contenido animado deberá ser impactante, atractivo, diverso, estimulante y establecer una conexión con el público objetivo; contando con una alta calidad requerida por el mercado y a un precio competitivo. Ajustándose a menores presupuestos destinados a publicidad y asegurando una mayor participación en los segmentos digitales.

1.5.3. Canales

Debido a que el tipo de servicio se desarrolla digitalmente, el contenido animado se entregará vía disco duro externo a través de una oficina en Brasil, ya que la cultura de negocios en dicho país hace énfasis en que los servicios deben de ser entregados en el mismo país; así mismo, Brasil cuenta con un complejo sistema tributario, el cual dificulta el pago al exterior. Con lo cual se busca brindar mayor confianza con el cliente.

1.5.4. Relaciones con clientes

Se establecerá relaciones con las agencias de publicidad y empresas interesadas en publicidad animada, principalmente con las personas encargadas del área de marketing, ya que son los aliados clave para ofrecer los servicios de animación. La cual se logrará mediante la asistencia a los foros en ferias de animación y publicidad; un servicio al cliente activo, buscando mantener las relaciones comerciales a través de reuniones periódicas con los clientes; bases de datos para mantener una comunicación frecuente como aniversarios, fechas festivas, cumplimientos de logros, etc.; página web; redes sociales; teléfono y correo electrónico. Es así, que se desarrollará boletines informativos periódicamente sobre animación y publicidad; además de actualizar el contenido animado en el que se viene trabajando, con la finalidad de que las empresas nos perciban como una opción válida en su constante renovación de contenido publicitario.

1.5.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso principal será por la entrega del servicio completo de contenido animado 2D y 3D desde pre producción, producción y post producción; además, se podrán generar ingresos por la creación de contenido en cuanto a la creación de guiones, diseño de personajes, diseño de escenarios, generación de storyboards, animatic y la producción de animación 2D y 3D. Cabe destacar que el pago será mediante hitos de cumplimiento y que una vez terminado el servicio se realizará un ajuste por motivos de tiempos y calidad lograda.

1.5.6. Recursos clave

El factor principal para este tipo de servicios es el personal que desarrollará los proyectos siguiendo las últimas tendencias de animación y publicidad, principalmente el personal creativo para la etapa de pre producción que tendrán como función la creación de los guiones, los personajes, los escenarios y los storyboards; además se deberá contar con personal capacitado y con experiencia en la producción artística y técnica de animación; y el encargado de supervisar el desarrollo de los proyectos para cumplir con la calidad y creatividad requerida por los clientes. Además, se deberá contar con la tecnología necesaria que permita

la creación de contenido animado de calidad; dentro de los cuales están las computadoras y accesorios; las tablets de diseño; las licencias de software para animación 2D y 3D como Toon boom, Tv Paint, 3DS Max y Maya. Por otro lado, se deberá contar con una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.

1.5.7. Actividades clave

Las principales actividades claves son: el contar con una investigación previa a la aceptación de proyectos sobre el mercado al cual está dirigido la publicidad, y si tendrá el impacto esperado, de lo contrario se realizará una contra propuesta para lograr el impacto deseado en el público objetivo, ya que del éxito de la publicidad animada depende la fidelización de los clientes con la empresa. Además, el contar con una supervisión de desarrollo de los proyectos, buscando cumplir con la calidad requerida y los tiempos establecidos, con el afán de ganar una imagen de marca seria y responsable para las empresas. Así mismo, a través del gerente general se desarrollará la estrategia de la empresa y buscará mantener la búsqueda de la cartera de clientes mediante su asistencia a las ferias, ruedas de negocios y negociaciones que brinde el sector. Por otro lado, mediante el servicio al cliente se mantendrá el relacionamiento con las empresas, a través de una base de datos actualizadas de las agencias de publicidad y empresas que estén interesadas en publicidad animada, llevándose a cabo una comunicación mediante medios electrónicos como la página web, redes sociales, teléfono y correos electrónicos, buscando mantener a los clientes informados de los nuevos contenidos que se realice, boletines informativos de las últimas tendencias de animación y publicidad, y felicitaciones por aniversarios, logros, cumpleaños, etc.; con lo cual se buscará que los encargados de marketing y las empresas nos mantengan como una opción de servicio.

1.5.8. Asociaciones clave

Para el desarrollo del negocio será importante establecer nexos con las agencias de publicidad, empresas interesadas en publicidad animada y las Pymes que no pueden contar con una agencia de publicidad por su limitado presupuesto, por lo

que se les podrá ofrecer el servicio directamente; en los casos anteriores se deberá priorizar el contacto con los encargados del área de marketing, ya que son claves para ofrecer el servicio de animación publicitaria. Además, se debe tener en cuenta a las productoras de audio y proveedores de hardware y software, que permitirán el desarrollo de los servicios.

1.5.9. Estructura de costos

En cuanto a la producción de servicios de Animación 2D y 3D, está se encuentra directamente relacionada con la mano de obra disponible, los cuales desarrollarán los servicios con el hardware y software disponible. Es así que, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2016), actualmente la disponibilidad de personas que se dedican a la Animación digital se centra en egresados de tres instituciones educativas: San Ignacio de Loyola, Toulouse Lautrec y Cibertec; los cuales presentan un ingreso mensual promedio de S/ 2,489, S/2,566 y S/ 1,836 respectivamente. Además, se debe considerar la opción de contratar personal Freelance, como una ventaja de adaptabilidad ante proyectos de mayor magnitud y tiempos reducidos.

CAPÍTULO II : DESCRIPCIÓN DEL MARCO EMPRESARIAL DEL NEGOCIO

2.1.Nombre, fecha de constitución y principales gerentes

El nombre planeado para la empresa es ANimagination, la cual se origina por dos palabras en inglés Animation e Imagination, ya que según Sharma (2017) el inglés es el idioma más importante en el mundo actualmente y es de fácil reconocimiento debido a que es el idioma global de los negocios, del internet y la industria de los medios digitales, sector en el cual se desenvolverá la empresa. Se escogió Animation por ser el rubro en el cual se va a desempeñar la empresa e Imagination porque se considera una cualidad importante para poder diferenciarse en el sector como una opción innovadora.

La fecha de constitución será el 06 de mayo del 2019, pensando en participar en los diferentes festivales que se realizan en Brasil.

El gerente general desarrollará las actividades administrativas y comerciales. Encargándose de la búsqueda de la cartera de clientes, a través de los markets, ruedas de negocios, festivales y promociones que realice el gobierno; además, de hacerse cargo de las funciones administrativas delegando la tercerización de la selección del personal, tercerización de la contabilidad de la empresa y determinar qué agencia llevará a cabo el estudio previo de los proyectos. Por otro lado, el gerente de operaciones será el encargado de supervisar los proyectos que se encuentren en el área de procesos de creación de contenido y animación, y de ser necesario la tercerización del audio.

El logo que se diseñó para la empresa es el que se muestra a continuación en la siguiente figura, resalta en primer lugar el nombre de la empresa ANimagination, ya que se quiere mantener un alto recordatorio de este en los socios comerciales. Por otra parte, se muestra una figura de un foco amarillo en la parte izquierda, la cual busca transmitir que el trabajo se desarrollará de manera creativa manteniendo la constante creación de contenido nuevo, buscando transmitir que la empresa se mantiene en constante innovación. Además, se incluyó un círculo blanco con una

línea negra sobre el que se dibujó el nombre de la empresa, para buscar transmitir que la empresa trabaja de una forma integral para lograr la visión de la empresa. Y, por último, está la nube en la parte superior derecha que busca reflejar que la empresa busca desarrollar sus contenidos y servicios a través de la red de internet.

Figura 2.1

Logo de la empresa



Elaboración propia

2.2. Forma societaria, capital social y accionistas

La forma societaria que mejor se acomoda a este modelo de negocio es la de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C). Y los requisitos que las empresas deben cumplir, se encuentran establecidos en la Ley General de Sociedades, que según (Ley N° 26887, 1998) son: mantener un mínimo de dos accionistas o socios y un máximo de veinte, lo cual no implica una limitación al movimiento de grandes capitales; la organización deberá contar con una junta general de accionistas las cuales no son necesariamente presenciales, además de una gerencia y de forma opcional un directorio, lo cual brinda una mayor flexibilidad; en cuanto al capital y acciones, este será definido por aportes de cada socio privado y los que deberán ser inscritos en el registro de matrícula de acciones, y no tener que listarlos en el registro público del mercado de valores; por

otra parte, se puede pactar una auditoría externa anual si se acuerda en junta de accionistas.

Además, cabe señalar que según Fundación Romero (2016), la analista legal de la SNI Carmen Chasseloup, resalto que la SAC es la forma societaria más dinámica y recomendable para una empresa familiar, chica o mediana que recién empieza.

2.3. Régimen tributario y laboral

El régimen tributario por el que se optó es el Régimen MYPE Tributario (RMT) debido al cumplimiento de requisitos y beneficios ofrecidos, ya que según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2018) para pertenecer a este régimen, la persona jurídica deberá ser domiciliada en el país, realizar actividades empresariales que generen renta de tercera categoría y que lo ingresos no superen las 1700 UIT en el ejercicio. La inscripción se realizará al iniciar actividades con la presentación de la declaración jurada mensual.

En cuanto a los impuestos que se deberán pagar están el IGV con una tasa de 18% del valor de la venta y el Impuesto a la Renta con una tasa de 10% si la renta anual es hasta 15 UIT y 29.5% si la sobrepasa; además el pago de estos impuestos consta de pagos mensuales a cuenta de 1% de los ingresos netos mensuales si no se supera las 300 UIT o 1.5% si la sobrepasa, siguiendo un cronograma de pagos. Y al final del período se presenta una declaración anual en la cual se regulariza el pago de los impuestos. Además, se puede emitir todo tipo de comprobantes de pago y se lleva solo los registros de compras y ventas, y libro diario de formato simplificado. Por otro lado, se debe tener en consideración que si los activos superan el millón de soles se debe declarar el Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN) de 0.4%. (SUNAT, 2018)

Además, según (Ley N° 30641, 2017), la cual modifica el artículo 33 de la ley del IGV se señala que la exportación de servicios ejecutados en el exterior no están afectos al pago del IGV; en la cual también establece una lista de servicios, una de ellas es servicios audiovisuales; a su vez estos servicios deben cumplir con ciertos requisitos, que sean prestados a título oneroso; que sean prestados por una empresa domiciliada en el país; el usuario o beneficiario sea una persona no domiciliada en el

país y su uso o explotación sea en el extranjero. Lo cual terminará generando un saldo a favor de la empresa por los impuestos pagados.

En cuanto al régimen laboral, se optó por el régimen laboral en la micro y pequeña empresa (MYPE), ya que este modelo de negocio encaja en lo que se considera una microempresa por tener ventas anuales hasta el máximo de 150 UIT y que para acceder a dicho régimen la empresa deberá estar inscrita en el registro nacional de la Micro y Pequeña Empresa REMYPE, la cual se realiza a través de la página web del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo de forma gratuita. Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL, s.f.)

Asimismo, el régimen se rige por la (Ley N° 28015, 2003) de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, y el Texto Único Ordenado aprobado según (Decreto Supremo N° 007-2008-TR, 2008), en el cual se destaca lo siguiente: los trabajadores contarán con 48 horas laborales semanales, un día de descanso a la semana, como mínimo su sueldo será el mínimo vital, gozarán de 15 días de vacaciones por año de trabajo, gozarán de feriados, los trabajadores ante un despido arbitrario se les indemnizará con un acuerdo equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un tope de 90 remuneraciones diarias y dentro de los derechos de la seguridad social están el estar registrados en ESSALUD donde el empleador deberá aportar el 9% del sueldo del trabajador y estar afiliados al sistema nacional de pensiones o a las AFP.

2.4. Actividad, sector y estructura organizacional

La actividad que se desarrollará será la de Computer Generated Animation (animación generada por computadora o Animación Digital) 2D y 3D, la cual consiste en la creación escenarios y personajes digitales en distintos fotogramas, los cuales brindarán la calidad requerida según su repetición en un segundo, y que luego de pasar por un proceso de render generará la sensación de movimiento. Los cuales estarán destinados para publicidad en las empresas de los diferentes sectores, asegurando el éxito del mismo mediante un estudio previo, en el cual se evaluará si el contenido es el idóneo para el público al cual está dirigido. (Digital Vector, s.f.)

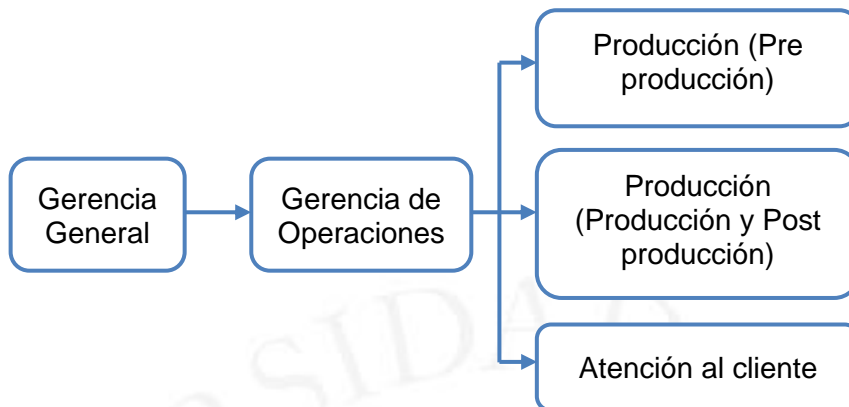
En cuanto al sector de animación en el Perú, según Red Animation Studios (2018), se encuentra aún en desarrollo, siendo los principales servicios que se ofrecen la producción de nuevo contenido y los dirigidos a publicidad, presentando un crecimiento de sus ingresos de exportación de 480% en el 2015-2016, estas exportaciones se encuentran concentradas en seis firmas especializadas, las cuales tienen destinos como Rusia, España, EEUU y entre otros.

Además, en cuanto a características positivas están: la iniciativa privada de asociarse como Perú Animation y la realización del festival peruano de animación Anima Perú, con lo cual se busca consolidar una oferta competitiva con miras al exterior; cuenta con accesibilidad a hardware y software adecuado; el sector cuenta con reconocimiento en el mercado latinoamericano debido a las películas animadas 3D realizadas, tiempos de entrega, la buena calidad y sus precios competitivos. Sin embargo, existen factores limitantes para el sector como: escasas fuentes de financiamiento por parte del sector público y privado; la formación académica se realiza en carreras técnicas y pocas universitarias; existe un alto índice de rotación de personal; existe falta de análisis del mercado internacional en cuanto a procesos de exportación, tributario, legal y financiero que pueda ser aprovechado por el sector. (Red Animation Studios, 2018)

Por otra parte, en cuanto a la estructura organizacional propuesta es la horizontal, ya que según Sánchez (2018), menciona las ventajas de la estructura horizontal en empresas pequeñas y medianas como: un mayor nivel de colaboración entre los colaboradores, ya que por la estructura es más fácil que la colaboración fluya rápidamente e incrementa las relaciones entre los colaboradores; la toma de decisión se vuelve más ágil, ya que los colaboradores son empoderados para tomar decisiones sin tener que esperar ordenes de los superiores, por lo cual se vuelven más proactivos y eficientes con sus tiempos; comunicación más fluida, esta se da una manera más flexible, ya que poseen autonomía y libertad de sus responsabilidades; se puede promover un ambiente creativo, ya que trabajan en equipo y se adapta ágilmente a los cambios.

Figura 2.2

Estructura organizacional



Elaboración propia

En la figura anterior se presenta la estructura organizacional de la empresa, en la que las áreas claves quedarán divididas de la siguiente manera: un área de gerencia general, la cual estará a cargo de un gerente general, que desarrollará las actividades administrativas y comerciales. Encargándose de la búsqueda de la cartera de clientes, a través de los markets, ruedas de negocios, festivales y promociones que realice el gobierno; además, de hacerse cargo de las funciones administrativas delegando la tercerización de la selección del personal, tercerización de la contabilidad de la empresa y determinar qué agencia llevará a cabo el estudio previo de los proyectos. En un siguiente nivel se contará con un área de Gerencia de Operaciones, la cual será encabezada por el gerente de operaciones, el cual se encargará de supervisar los proyectos que se desarrollen en las áreas de producción de creación de contenido, producción de animación, post producción y de ser necesario la tercerización del audio; y en un siguiente nivel se encontrará el área de producción sub dividida en dos, que son la de creación de contenido en pre producción, la cual contará con un guionista y tres animadores artísticos; el área de producción y post producción de ocho animadores técnicos; y en un mismo nivel estará el área de atención al cliente desarrollada por un colaborador.

2.5. Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados

Los principales valores propuestos son la puntualidad, creatividad y competitividad.

Además, se propone la siguiente matriz:

Tabla 2.1

Visión, misión, objetivos de corto plazo, objetivos de largo plazo y planes de acción

Visión	Misión	Objetivos largo plazo	Objetivos corto plazo	Plan de acción
Ser un referente en el sector de animación digital en la región, enfocados en servicios de la más alta calidad.	Producir animación de la más alta calidad que genere el impacto deseado por nuestros clientes en su público objetivo.	Mantener una eficiente administración de la empresa y la tercerización de servicios.	Determinar la constitución de la empresa, oficina en destino y la tercerización de contabilidad, audio y el estudio previo para cada uno de los proyectos.	Identificar la normativa para la constitución de la empresa en el mercado nacional. Contratar un abogado para solicitar el apoyo en la constitución de la empresa. Identificar una adecuada oficina en destino para la entrega del servicio a los clientes. Búsqueda y elección de las empresas que se encargaran de la tercerización de la contabilidad, audio y llevar a cabo los estudios previo de cada proyecto.
		Mantener colaboradores especializados y con experiencia en el desarrollo de animación digital y en constante capacitación.	Contar con personal requerido según su perfil, para cada uno de los puestos de trabajo.	Definir el perfil necesario para cada puesto según su conocimiento, capacidad, valoración y actitud. Búsqueda y elección de la empresa que se encargará de tercerización de reclutamiento y selección. Realizar constante capacitación al personal en las últimas tendencias en publicidad y animación.
		Mantener un proceso de venta que genere resultados y establezca relaciones a futuro con los clientes.	Establecer un proceso para llevar a cabo las ventas de los servicios.	Elaborar un proceso de venta y una base de datos con los posibles clientes para realizar contacto. Identificar y asistir a los eventos, foros, ruedas de negocios que reúna a los posibles clientes. Realizar reuniones periódicas con los clientes.
		Mantener un área operativa eficiente con los tiempos de producción y generando nuevo contenido.	Aumentar la creación de contenido y disminuir las demoras en tiempos de producción.	Se deberá incentivar la creatividad del personal y promover el trabajo en equipo, mediante bonos al personal y actividades organizadas por el supervisor. Mantener una alta calidad del servicio y el cumplimiento de los tiempos pactados.
		Brindar el servicio directamente a las empresas que buscan publicidad animada.	Ser una opción válida para el desarrollo de publicidad animada para las agencias de publicidad y pymes.	Identificar las etapas de la cadena en la que se debe buscar la especialización. Realizar un testeo sobre la calidad de los trabajos de animación a productoras del sector, para adaptar los trabajos según los requerimientos del mercado. Desarrollo de las muestras animadas 2D y 3D, resaltando el valor agregado que se ofrece y la calidad del servicio.
		Posicionarse en el sector de la publicidad animada como la mejor opción.	Generar capacidades para brindar un mejor servicio al cliente, orientadas a un público infantil y juvenil.	Desarrollar propuestas que estén ligadas al sector infantil y juvenil. Desarrollar investigación previa del impacto de la publicidad animada en los diferentes sectores. Adquirir herramientas de información para contar con data actualizada. Mantener un servicio al cliente activo con una constante actualización de las bases de datos, página web, redes sociales, teléfonos, correo electrónico y boletines informativos.

Elaboración propia

CAPÍTULO III : ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Definición del servicio

Teniendo en cuenta la cadena de valor del servicio de animación, se brindará servicios especializados de animación 2D y 3D para el sector de publicidad, ofreciendo los servicios completos desde pre producción, producción y post producción; o etapas claves individuales de pre producción como la creación de guiones, personajes, escenarios, storyboards, animatic o la producción de animación 2D y 3D; estableciendo como valor y diferenciación de la empresa realizar una investigación previa a la aceptación de proyectos, en el cual se analizará el impacto de la publicidad al público objetivo, lo cual llevará a aceptar el proyecto o realizar una contra propuesta de contenido, con lo cual se buscará garantizar el lograr la conexión deseada con el público objetivo y el éxito de la campaña publicitaria.

Además, contará con una calidad ajustada para cada uno de los proyectos, adaptándose al mercado y al pedido del cliente, buscando entregar contenido creativo y que establezca la conexión deseada; por otro lado, se debe resaltar que, de acuerdo al nivel de calidad buscado, se requerirán diferentes niveles de detalle, estando directamente relacionado a una mayor cantidad de tiempo para su desarrollo.

Es así, que lo que se ofrece a las empresas en Brasil a través de las agencias de publicidad y a las pymes directamente, es la opción de producir su publicidad de forma animada tanto en 2D y 3D o ser parte de su cadena de valor, teniendo en cuenta el uso de los siguientes software para desarrollar animación: Maya, 3ds Max, Toon boom y Tv Paint, los cuales ofrecen herramientas de diseño que permiten el desarrollo de proyectos desde la pre producción hasta el producto final; destacándose como una opción menos costosa para su plan de publicidad en los medios digitales y todos los beneficios que le ofrece el usar la animación en publicidad; ofreciéndoles a los clientes la oportunidad de llegar a nuevos consumidores y fidelizar a los actuales, mediante la comunicación de las bondades de sus productos y estableciendo una conexión con sus clientes.

Tabla 3.1

Categorización de los servicios

Sector	Publicidad	
Género	Animación 2D	Animación 3D
Servicio	Completo o parcial (Guion, Personajes, Escenarios, Storyboards, Animatic y Animación)	
Calidad	Ajustada al proyecto	

Fuente: M. Guerrero (comunicación personal, 09 de junio, 2016); Digital Vector (s.f.)
Elaboración propia

3.2. Selección del mercado internacional

La selección del mercado se ha determinado mediante un ranking de factores a los países con un sector de publicidad más desarrollado de la región, teniendo a Brasil, Chile y Colombia; donde 3 es el mejor y 1 el menos favorable; se determinó los siguientes pesos, a los indicadores macroeconómicos un peso del 30% y a los factores relevantes del sector de publicidad con un peso del 70%, ya que se deben buscar las mejores condiciones del sector para el desarrollo del servicio de animación digital en publicidad. Se tiene la siguiente tabla:

Tabla 3.2

Ranking de Factores, indicadores macroeconómicos y factores relevantes del sector publicidad

Indicador	Año	Peso	Brasil	Chile	Colombia
Macroeconómico					
Ease of doing business index (1=most business-friendly regulations)	2019	0.07	1	3	2
GDP growth (annual %)	2017	0.04	1	2	3
GDP per capita (current US\$)	2017	0.04	2	3	1
Trade in services (% of GDP)	2017	0.05	1	3	2
Service exports (BoP, current US\$)	2017	0.05	3	2	1
Service imports (BoP, current US\$)	2017	0.05	3	2	1
Sector Publicidad					
Producción total (US\$ millones)	2017	0.20	3	1	2
Internet y Otros (US\$ millones)	2017	0.20	3	3	1
Televisión (US\$ millones)	2017	0.20	3	1	2
Convenio para evitar la doble imposición	2017	0.10	3	3	3
Total		1.00	2.64	2.06	1.8

Fuente: World Bank (2019); World Trade Organization (WTO, 2018); Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, s.f.); Doing Business (2019); Statista (2017, 2018)
Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior se encontró que Brasil en el aspecto de facilidad para hacer negocios se encuentra en el puesto 109 de 189 países muy por debajo de Chile y Colombia que se encuentran en el puesto 56 y 65 respectivamente para el 2019. Por otro lado, se encontró que Colombia presenta un crecimiento mayor del PBI con 1.77% en comparación de Brasil que solo mejoro un 0.98% para el 2017. En cuanto al PBI per cápita Chile cuenta con US\$15,346 seguido de Brasil con US\$9,821 para el 2017. Por otro lado, si bien Chile tiene un mayor porcentaje de comercio de servicios en base de su PBI, las cantidades que Brasil comercia en servicios son mayores en aproximadamente cinco veces con respecto a cada país.

En cuanto al sector de publicidad se encontró que si bien Perú cuenta con convenios que evita la doble imposición tributaria con los tres países, Brasil destaca por ser el país con el sector de publicidad más grande en Latinoamérica con US\$ 6,350 millones para el 2017, representando aproximadamente cinco veces el tamaño a los países en comparación, Chile con US\$ 1,233 millones y Colombia con US\$ 1,777 millones; así mismo en cuanto a información desagregada de los medios del sector relevante para la animación, esta internet y televisión, dando como resultados que Brasil destaca muy por encima en televisión con US\$ 5,064 millones en comparación de Colombia con US\$ 1,054 millones y Chile con US\$ 436 millones; en cuanto a internet y medios digitales, Brasil se encuentra a la par con Chile con US\$ 241 millones y US\$ 243 millones respectivamente, dejando relegado a Colombia con US\$ 185 millones, siendo este medio el que presenta una tendencia positiva en los tres países en los últimos cinco años.

Con el resultado final se puede llegar a la conclusión de que Brasil es el país con mayor potencial en la actualidad para los servicios de animación digital en publicidad, debido al gran tamaño de su mercado y las tendencias positivas de crecimiento de los medios relevantes para la transmisión de animación, por lo que se empezará ofreciendo los servicios a las agencias de publicidad que no cuenten con un área especializada de animación para poder llegar a las empresas; así mismo se buscara directamente a las pymes que no cuentan con agencias de publicidad debido a su reducido presupuesto.

3.3. Análisis de la demanda

3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo

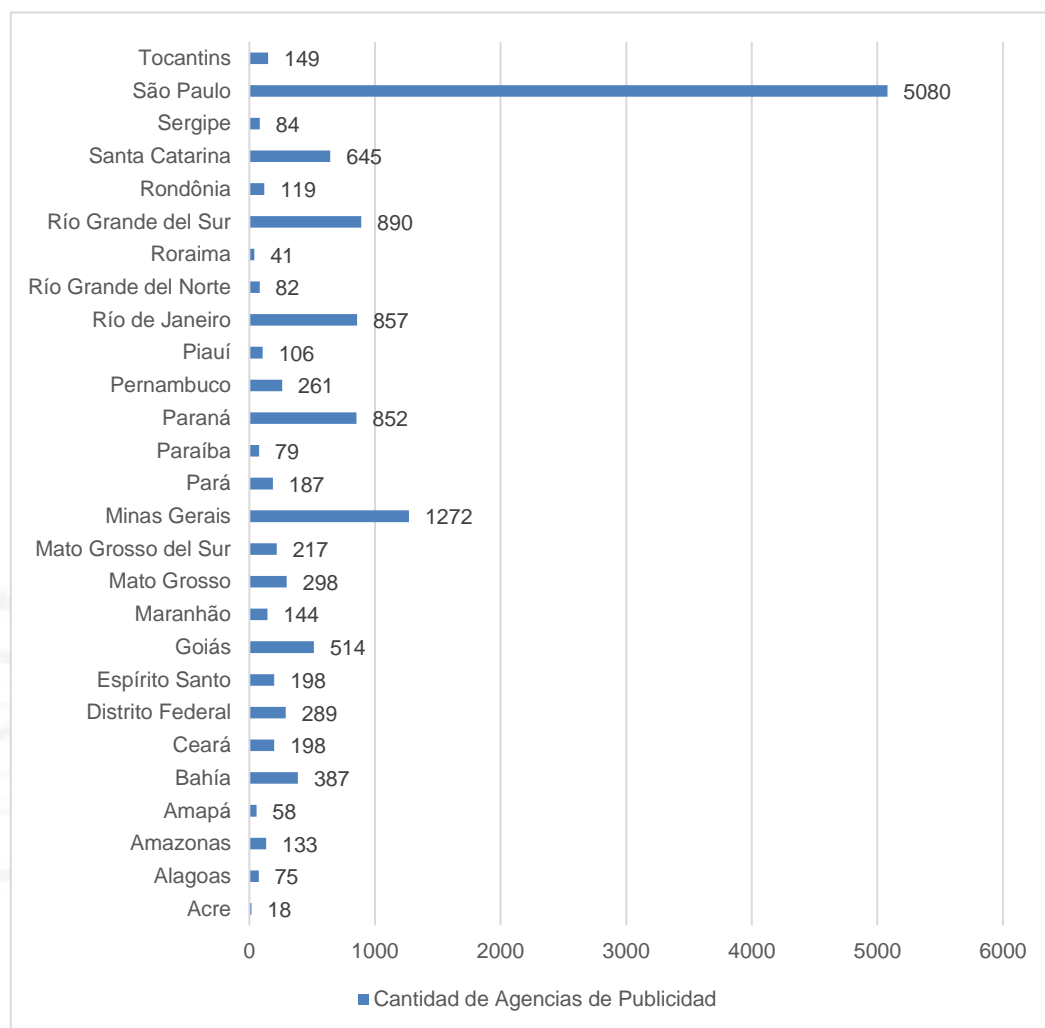
Debido a que el servicio a brindar está dirigido en un primer momento a las agencias de publicidad como medio de llegada a los clientes finales, que en este caso son las empresas en Brasil que estén buscando diferenciar su publicidad y reducir sus costos demandando este tipo de servicios; perteneciendo a los diferentes rubros como consumo masivo, educación, industrial y entre otros; se analizará la distribución de las agencias de publicidad existentes en Brasil.

Por lo que según Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP, s.f.), Brasil cuenta con un total de 13,233 agencias publicitarias hasta el 2018, siendo el estado que concentra una mayor cantidad Sao Paulo con 5,080 y los estados que la siguen son Minas Gerais con 1,272, Rio Grande del Sur con 890 y Río de Janeiro con 857.

Es así que el plan de negocio se enfocará en la ciudad de Sao Paulo, debido a la mayor concentración de empresas a las cuales se les podrá ofrecer los servicios de animación para publicidad.

Figura 3.1

Distribución por estado de las agencias de publicidad en Brasil



Nota: Certificación de Agencias (Fecha de consulta agosto 2018)

Fuente: (CENP, s.f.)

Por otro lado, también se tiene como clientes finales a las Pymes que no cuentan con una agencia de publicidad debido a su reducido presupuesto, por lo que se podrá apuntar a ellas directamente con el servicio de animación publicitaria.

Es así que, analizando información disponible sobre Pymes en Brasil, se presenta la siguiente tabla, según Carvalho, Guimarães y Paixão (2018), en la cual muestra a las Pymes activas, las que ingresaron al mercado y el sector al que pertenecen. Asumiendo que las Pymes entrantes al estar en sus primeros años de formación no consideran en su esquema de trabajo la contratación de una agencia de publicidad; la empresa se enfocará en las Pymes entrantes; las cuales

representan el 3.20% y el 1.86% de las pequeñas y medianas empresas respectivamente.

Tabla 3.3

Clasificación de empresas según tamaño, estado y sector en Brasil 2015

Empresa		Sector				
Tamaño	Estado	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Total
Pequeña	Activas	45,254	17,248	191,034	163,922	417,458
	Entrantes	592	911	4,870	6,999	13,372
Mediana	Activas	7,605	3,262	9,114	12,682	32,663
	Entrantes	32	66	132	378	608

Nota: Cadastro Central de Empresas 2015 IBGE
Fuente: (Carvalho et al., 2018)

3.3.2. Caracterización de la demanda

Según Kantar Ibope Media (2017), la publicidad de Brasil es reconocida en el mundo por su alta calidad y creatividad, resaltando que para el 2017, el 86% de los brasileños creen que las marcas de hoy en día se comunican mejor que antes y el 70% de los consumidores brasileños no se molestan con la publicidad e inclusive creen que son entretenidas. Además, gracias al esfuerzo de los anunciantes en la elaboración de sus diferentes planes publicitarios y el uso de diferentes medios de difusión, lograron que el 98% de los brasileños percibieran sus campañas multimedia en los distintos medios en comparación al 85% de captación a nivel mundial; de la misma manera los 77 anunciantes más importantes del 2016 usaron seis o más medios de difusión en sus campañas publicitarias; y como resultado el 69% afirma que buscó la marca en su tienda y otro 69% buscó informarse más sobre la marca en internet, en comparación al 46% y 43% a nivel mundial respectivamente.

Asimismo, en base a datos del Target Group Index, afirmó que los consumidores en Brasil no se molestan al interactuar con los anunciantes, ya que la cuarta parte sigue a las marcas en sus redes sociales; siendo muy importante la interacción de las empresas con sus consumidores. Además, las campañas que lograron tener un mayor éxito fueron las multimedia, logrando captar al consumidor con un 42% de los brasileños en comparación del 29% a nivel mundial; y un 34% cree que esos anuncios ayudan a conocer más la marca en comparación del 22% a nivel mundial. Por otro lado, 75% de los consumidores

brasileños prefiere ver anuncios relevantes a ellos en comparación del 64% a nivel mundial; por lo que el uso de estrategias de targeting y recolección de datos de navegación es bien visto. (Kantar Ibope Media, 2017)

El sector de la publicidad en Brasil se autorregula mediante el Conselho Executivo das Normas-Padrão, el cual según CENP (s.f.), fue creado en el 1998 debido al crecimiento de la industria, la existencia de leyes y decretos de estado que regulaban al sector y la necesidad de contar con nuevas normas estándar para el desarrollo éticamente correcto de la industria y con transparencia en las relaciones comerciales de los involucrados. Por lo que en busca de lograr un equilibrio en las relaciones comerciales de los agentes involucrados el CENP juega un rol importante, ya que su misión es la de promover la libre y leal competencia mediante un ambiente ético, seguro, transparente, sustentable y de elevado nivel de calidad para los agentes que intervienen en este sector. Dando por resultado un modelo sostenible en el tiempo, ya que por una parte el anunciante obtiene un producto creativo y de calidad; las agencias de publicidad pueden invertir en mano de obra calificada, acceder a diferentes herramientas disponibles y estudios de investigación; y los medios de comunicación puedan ser más transparentes con sus vínculos comerciales.

Por otra parte, la remuneración de las agencias de publicidad funciona de la siguiente manera: empieza desde que el anunciante contrata a una agencia de publicidad para que realice un servicio, esto genera un pago por sus costos internos, dentro de los cuales pueden estar: desarrollo de plan estratégico, ideas promocionales, campañas y entre otras. Además, se genera otro pago que está destinado para que la agencia pueda contratar terceros como productoras de audio, productoras de video, fotógrafos, productores gráficos y entre otros, haciéndose responsable de la calidad de los mismos. Y por último existe un tipo de pago más, que se genera cuando el anunciante transmite el servicio por algún medio de comunicación, con base en la ley federal 4.680/65 la cual fue reafirmada en la ley federal 12.232 del 2010, la cual determina que parte de lo que paga el anunciante al medio de comunicación deberá ser destinado a las agencia de publicidad, destacando que en la ley no se define un porcentaje exacto, sin embargo, los medios que están asociadas y se rigen mediante la CENP cuentan con un monto

mínimo del 20% para las agencias certificadas, y el monto proporcionado deberá ser de manera pública mediante el Banco Único de Lista de Precios. (CENP, s.f.)

Por otra parte, el sector de publicidad en Brasil cuenta con un código de autorregulación publicitaria el cual es administrado por el Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) desde mayo de 1980. Es así, que según CONAR (s.f.), mediante este código se plantea: las reglas para la industria publicitaria, acciones de prevención evitando una posible controversia, contar con un sistema de solución de controversias y garantizar soluciones efectivas a reclamos. Buscando se permita el desarrollo ético de la industria, argumentando que la publicidad debe ser confiable en contenido y honesta en su presentación, respetando la competencia leal y la confianza del público; estableciendo principios para el sector como: respeto; decencia; honestidad; el no contener contenido que cause miedo, superstición y violencia; confiable; que sea identificable; que sea comparativa siguiendo las reglas de propiedad industrial; que sea seguro y no promueva accidentes o cause peligro; se respete la privacidad; que promueva el cuidado del medio ambiente; se proteja a los niños y adolescentes; se evite el plagio y respete los copyright.

Por otro lado, se debe resaltar que existen 22 categorías especiales que cuentan con reglamentos específicos; en las cuales tres categorías prohíben el uso de animación, que son la de bebidas alcohólicas; cervezas y vinos; y bebidas mezcladas listas para beber. Debido a que este tipo de publicidad puede llamar la atención de menores o jóvenes y puede contribuir a que adopten valores no deseados para la sociedad. La importancia de esta entidad radica en la aplicación del cumplimiento del código, ya que el CONAR funciona como un medio al cual acude un consumidor o agente involucrado en publicidad que sienta que se ha vulnerado parte de este código, lo cual se somete a una investigación y si se prueba que ha violado el código, la publicidad puede ser modificada o queda prohibida su reproducción. (CONAR, s.f.)

En cuanto a información estadística del sector, a continuación, se presenta la siguiente tabla con datos referentes al mercado publicitario en Brasil y tendencias que impactan la transmisión del mismo.

Tabla 3.4

Datos generales de Publicidad y tendencias en Brasil

Indicador	2013	2014	2015	2016	2017
Publicidad					
Producción total (USD millones)	6,283	6,665	6,470	6,222	6,315
Producción total (% crecimiento anual)	6.5%	6.1%	-2.9%	-3.8%	1.5%
Exportaciones (USD millones)	305	373	361	366	369
Exportaciones (% crecimiento anual)	5.3%	22.3%	-3.3%	1.5%	0.8%
Exportaciones (% del mercado total)	5.1%	5.9%	5.8%	6.2%	6.1%
Importaciones (USD millones)	820	1,010	936	866	856
Importaciones (% crecimiento anual)	13.7%	23.1%	-7.3%	-7.4%	-1.1%
Importaciones (% del mercado total)	12.6%	14.4%	13.9%	13.4%	13.1%
Balanza comercial (USD millones)	(515)	(637)	(575)	(500)	(487)
Balanza comercial (% crecimiento anual)	19.4%	23.7%	-9.7%	-13.1%	-2.5%
Publicidad por sectores					
Internet y Otros (USD millones)	264	201	219	222	241
Internet y Otros (% crecimiento anual)	-8.3%	-23.7%	8.8%	1.5%	8.6%
Internet y Otros (% del sector)	4.2%	3.0%	3.4%	3.6%	3.8%
Televisión (USD millones)	4,706	5,193	5,056	4,940	5,064
Televisión (% crecimiento anual)	9.5%	10.3%	-2.6%	-2.3%	2.5%
Televisión (% del sector)	74.9%	77.9%	78.2%	79.4%	80.2%
Tendencias					
Ver videos online (hrs/semana)	-	7.7	-	-	15.4
Ver videos online (% de la población)	-	-	-	-	86%
Domicilios con TV (millones)	63.3	65.1	66.1	67.0	-
Ver TV todos los días (% de la población)	65%	-	-	77%	-
Usuarios de internet (millones)	-	-	112	116	120
Usuarios de Smartphone (millones)	-	-	61	69	77

Fuente: Euromonitor (2018); Statista (2017); World Bank (2019); Observatorio Brasileiro de Cinema y Audiovisual (OCA, 2018); e-commerce Brasil (2017)

Elaboración propia

De los datos presentados en la tabla, se puede resaltar que la industria publicitaria presenta un ligero crecimiento, además de ser un país netamente importador de publicidad representando más del doble de las exportaciones para el 2017, lo que terminó generando una balanza comercial negativa; además, en cuanto a información de los sectores de difusión como el internet, el cual representó el 3.8% en el 2017, presentando una recuperación después de la baja en el 2014, potenciado por un mayor crecimiento tecnológico y el mayor uso de redes sociales en los consumidores; y en cuanto a la publicidad dirigida a la televisión representó el 80% en el 2017, presentando un crecimiento sostenido. (Euromonitor, 2018)

Por otro lado, en cuanto a tendencias relacionadas al sector, se tiene que el 86% de la población ha pasado a duplicar las horas a la semana que dedican a ver videos online desde el 2014 con 15.4 para el 2017. (e-commerce Brasil, 2017) Además, los domicilios que poseen televisión en casa presentan una tendencia de crecimiento con 67 millones para el 2016. (OCA, 2018) Asimismo, los usuarios de internet mantienen una tendencia positiva con 120 millones para el 2017 e igualmente con respecto a los usuarios de Smartphone con 77 millones para el 2017. (Statista, 2017)

En conclusión, Brasil cuenta con un sector de publicidad competitivo con campañas exitosas a través de medios multimedia, los cuales se siguen expandiendo debido al crecimiento digital; de igual forma cuenta con un público que aprecia el contenido, lo consume y mantiene una interacción activa con las empresas a través de las redes sociales, todo esto por encima comparándolo con el comportamiento internacional. Además, mantiene un crecimiento ético y ordenado con reglas claras, buscando el equilibrio económico entre los actores involucrados. Así mismo, presenta un crecimiento de la producción total de publicidad y sus medios de difusión, con tendencias que impactan directamente en el consumo de publicidad. Es así que el mercado brasileño proyecta un gran potencial para integrar la cadena de valor, a través de ofrecer la animación como alternativa en publicidad por todos los beneficios que este ofrece, destacando el precio, calidad y el lograr establecer la conexión esperada con el público objetivo.

3.3.3. Proyección de la demanda internacional

El sector de la publicidad en Brasil es el mercado más grande en Latinoamérica y tiene un gran potencial de seguir creciendo, esto debido al aumento en cuanto al acceso de tecnología y los medios de difusión actualmente. Con la información proporcionada en el punto anterior y analizada se puede presentar la siguiente tabla:

Tabla 3.5

Crecimiento promedio anual ponderado del sector publicidad y tendencias

Indicador	Periodo	Crecimiento promedio anual ponderado
Publicidad		
Producción total (USD millones)	2013-2017	0.13%
Internet y otros (USD millones)	2013-2017	-2.24%
Internet y otros (% del sector)	2013-2017	-2.47%
Televisión (USD millones)	2013-2017	1.85%
Televisión (% del sector)	2013-2017	1.72%
Tendencias		
Ver videos online (hrs/semana)	2014-2017	25.99%
Domicilios con TV (millones)	2013-2016	1.91%
Ver TV todos los días (% de la población)	2013-2016	5.81%
Usuarios de internet (millones)	2015-2017	3.32%
Usuarios de smartphones (millones)	2015-2017	12.99%

Fuente: Euromonitor (2018); Statista (2017); World Bank (2019); OCA (2018); e-commerce Brasil (2017)

Elaboración propia

De los resultados, se concluye que el sector de publicidad en Brasil sigue en crecimiento a pesar de la tendencia por parte de las empresas en busca de reducción de costos en su realización. Además, la distribución en los medios más relevantes para la animación se mantiene con crecimiento moderado o una ligera disminución; sin embargo, se debe observar que las tendencias en cuanto al consumo de publicidad mantienen una clara tendencia positiva; lo cual brindará una mayor cantidad de posible audiencia ante una campaña publicitaria.

Asimismo, con los resultados obtenidos anteriormente se realiza una proyección de la demanda para los siguientes cinco años del proyecto.

Tabla 3.6

Proyección de la demanda

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Publicidad					
Producción total (USD millones)	6,331.23	6,339.25	6,347.28	6,355.32	6,363.37
Internet y otros (USD millones)	230.52	225.37	220.33	215.40	210.58
Internet y otros (% del sector)	3.61%	3.53%	3.44%	3.35%	3.27%
Televisión (USD millones)	5,252.44	5,349.45	5,448.25	5,548.87	5,651.36
Televisión (% del sector)	83%	84%	86%	87%	89%
Tendencias					
Ver videos online (hrs/semana)	24.45	30.80	38.81	48.89	61.60
Domicilios con TV (millones)	70.91	72.27	73.65	75.06	76.49
Ver TV todos los días (% de la población)	91%	97%	100%	100%	100%
Usuarios de internet (millones)	127.78	132.02	136.41	140.94	145.62
Usuarios de smartphones (millones)	98.75	111.57	126.06	142.43	160.93

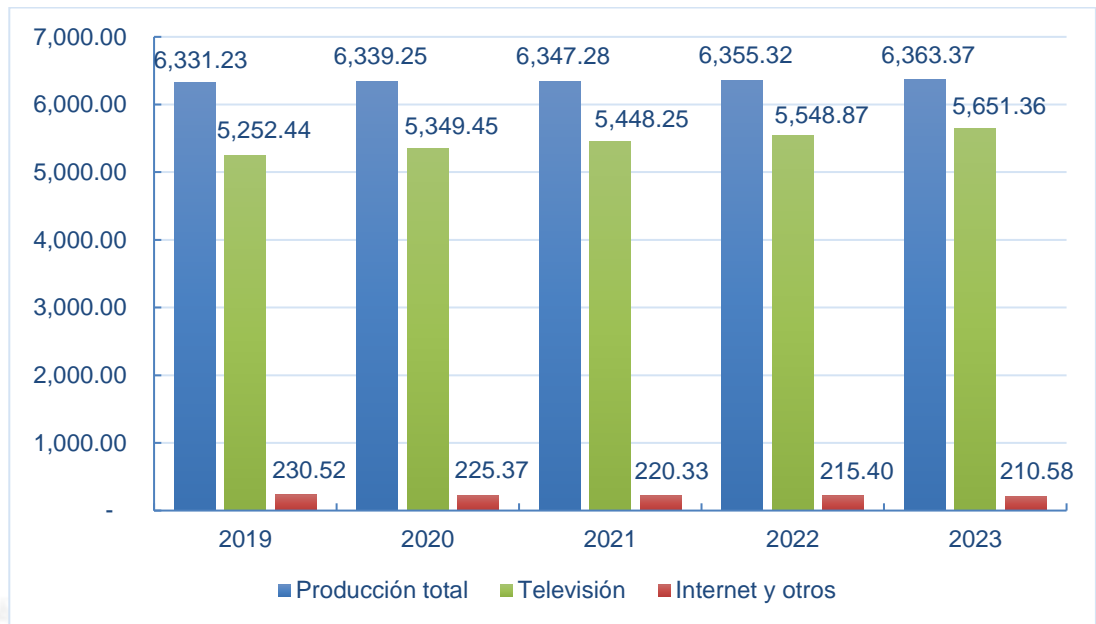
Fuente: Euromonitor (2018); Statista (2017); World Bank (2019); OCA (2018); e-commerce Brasil (2017)

Elaboración propia

Es así que, al proyectar la demanda según su CAGR, queda demostrado un crecimiento del sector publicitario en su valor económico; un crecimiento de los montos destinados a televisión y una ligera reducción de los montos destinados a publicidad en internet. Los cuales se pueden apreciar en la siguiente figura:

Figura 3.2

Proyección del sector Publicidad en Brasil (USD millones) del 2019 al 2023

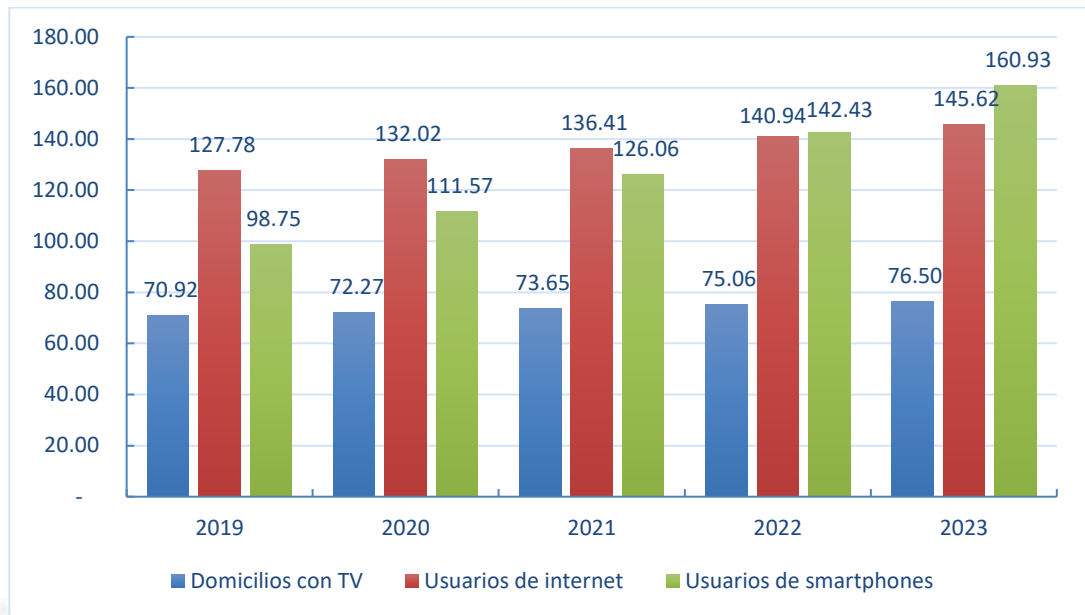


Fuente: Euromonitor (2018)

Asimismo, hay factores que demuestran un impacto positivo en el consumo de este tipo de servicios, entre ellos su difusión y un mayor acceso a la televisión por parte de las personas, el cual alcanzaría una cobertura del 100% de la población, por lo que su difusión en este medio estará garantizada; un crecimiento de usuarios a la internet en 17.84 millones para los cinco años proyectados; y personas con el uso de smartphones de 62.18 millones en solo cinco años. Los cuales se pueden apreciar en las siguientes figuras:

Figura 3.3

Proyección de Tendencias en Brasil (millones) del 2019 al 2023 – Parte 1

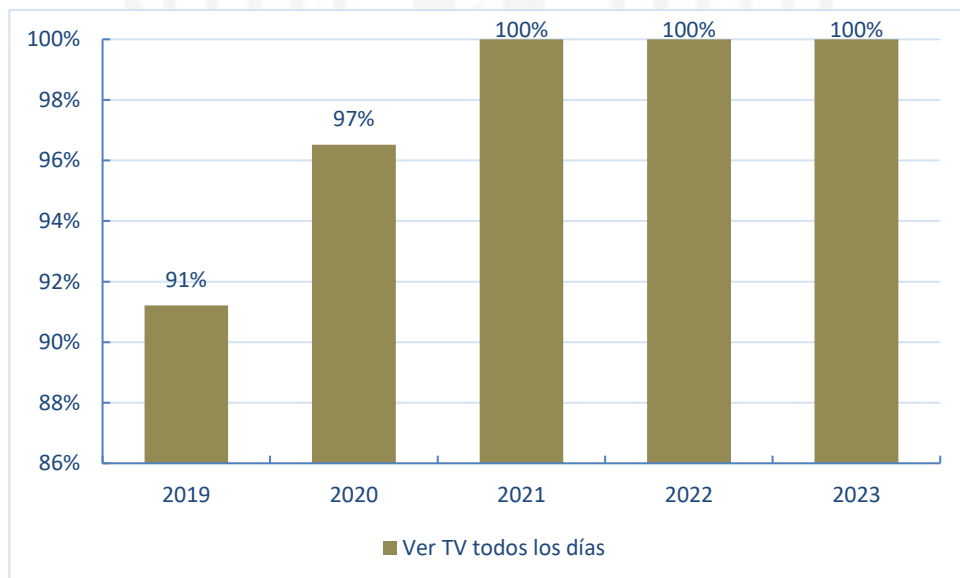


Fuente: OCA (2018); Statista (2017); World Bank (2019)

Elaboración Propia

Figura 3.4

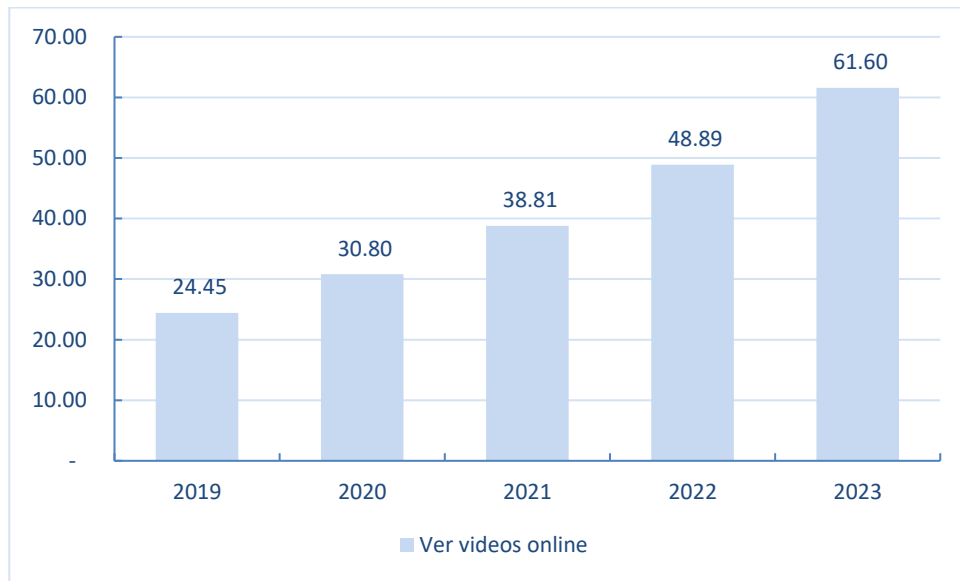
Proyección de Tendencias en Brasil (% de la población) del 2019 al 2023 – Parte 2



Fuente: Euromonitor (2018)

Figura 3.5

Proyección de Tendencias en Brasil (hrs/semana) del 2019 al 2023 – Parte 3



Fuente: e-commerce Brasil (2017)

En conclusión, si bien hay factores que demuestran crecimientos moderados y ligeros descensos, el acceso a la tecnología y los hábitos del consumidor se encuentran en un claro crecimiento; por lo que al realizar animación digital tanto 2D y 3D como opción para realizar publicidad, estaría beneficiándose por contar con mayores medios de difusión y acceso a menores costos que se adaptan a presupuestos más ajustados por parte de las empresas.

3.3.4. Análisis de la oferta

Según Siicex (2017), la oferta exportable del sector de animación del Perú es: storytelling corporativo; diseño de storyboard y personajes; motion graphics y motion typography; animación de personajes 2D-3D y animación publicitaria.

Además, según Siicex (2019), la oferta exportable de animación digital peruana estuvo compuesta por cuatro microempresas, cinco pequeñas empresas y una mediana empresa en el 2017; representando el 1% de la oferta exportable de servicios peruana con una facturación de USD 7,348,075 para el 2017.

Tabla 3.7

Sectores de servicios de exportación del Perú (USD millones)

Sectores	2010	2011	2012	2013	2014	2015p	2016p	2017p
Centro de Contactos	108,794	146,467	164,325	177,995	196,184	216,280	238,434	262,858
Franquicias	38,450	49,400	56,600	61,700	67,870	74,657	82,123	84,461
Software	16,000	21,000	28,000	32,239	40,053	49,760	61,821	76,804
Ingeniería	12,359	20,083	21,999	32,147	41,095	52,533	67,155	85,847
Editoriales	7,056	9,820	14,105	18,006	24,424	33,130	44,939	60,958
Videojuegos	430	495	649	924	1,265	1,730	2,367	3,237
Animación	10	10	18	19	28	41	59	87
Total	183,099	247,275	285,696	323,030	370,919	428,131	496,898	574,252

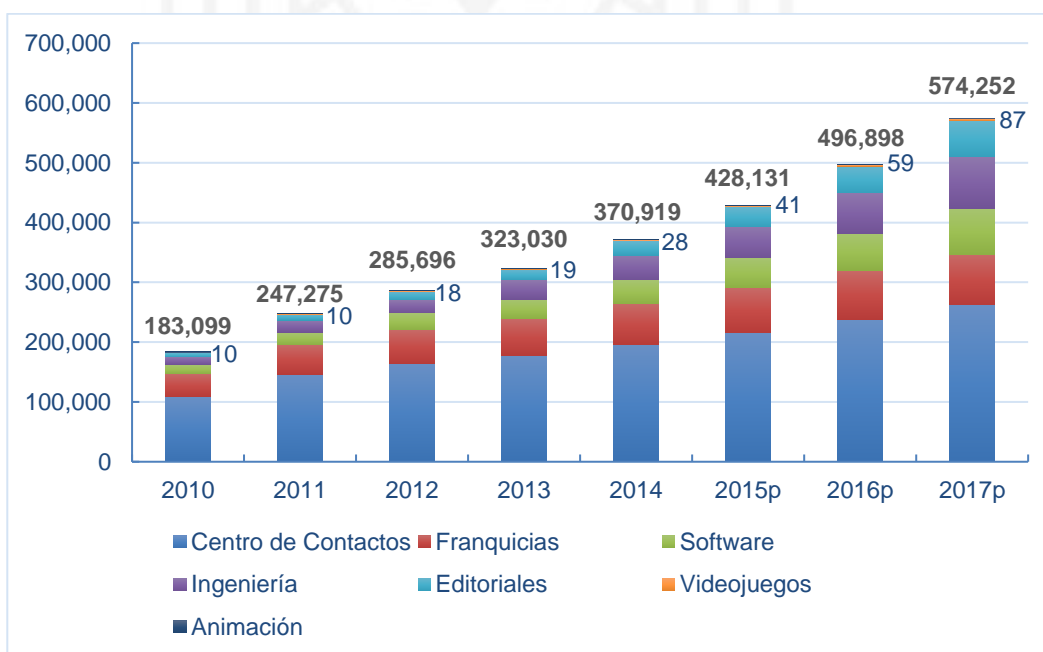
Nota: Información elaborada en base a encuestas empresariales del sector Exportación de Servicios - PROMPERU

Fuente: Siicex (2017)

Es así, que la tabla anterior muestra una tendencia de crecimiento en cuanto la exportación de servicios de Animación, si bien es un sector pequeño, tiene mucho potencial de crecimiento al contar con animación reconocida en la región por su alta calidad y a un precio competitivo. El cual se puede apreciar en la siguiente figura, en la que se destaca la tendencia de crecimiento total del sector servicios y el de animación.

Figura 3.6

Sectores de servicios de exportación del Perú (USD millones)



Nota: Información elaborada en base a encuestas empresariales del sector Exportación de Servicios - PROMPERU

Fuente: Siicex (2017)

Por otro lado, según M. Guerrero (comunicación personal, 23 de marzo, 2019), desde el 12 de Julio del 2016 se creó un cluster de productores de animación llamados Perú Animation, los cuales siguen promoviendo la adhesión de otras empresas que compartan su visión de convertir al Perú en líder en la creación de contenido animado. Es así que se elaboró la siguiente tabla considerando a las empresas miembros del cluster y las que aún no lo son.

Tabla 3.8

Empresas peruanas dedicadas a la animación

Empresa	Genero	Miembro de Perú Animation	Web	Fecha de fundación
Tunche Films	Animación	-	tunchefilms.com/Web/	20-12-03
Animedia	Animación	-	animedia.com.pe	04-03-04
Artigames	Animación	Si	artigames.com/	15-09-05
Plan B	Animación	-	planb.com.pe/	01-11-06
Dolphin Films	Animación	-	dolphin-films.com	04-04-07
Aronnax	Animación	-	aronnax.pe	23-02-10
Cenital Concept	Animación	Si	cenitalconcept.com/	28-04-10
Zeppelin	Animación	-	zeppelinstudio.squarespace.com	13-05-10
Makaco	Animación	Si	makaco.pe	29-03-11
Maneki Studio	Animación	Si	manekistudio.com	04-09-11
Golem	Animación	-	golemstudio.net	26-09-12
Red Animation	Animación	Si	redanimationstudio.pe	08-11-12
Animal FX	Animación	-	animalfx.com.pe	18-03-13
3S Design	Animación	Si	3sdesign-peru.com	02-05-13
Caracoles Estudios	Animación	Si	caracolesestudios.com	15-11-13
Apus	Animación	-	apusestudio.com	18-10-14
Spektro	Animación	-	spektro.tv	10-03-15
Polirama	Animación	Si	polirama.pe	22-10-15
MJ Campos	Animación	Si	mariajosecampos.com/	19-07-16
Mr. Kat	Animación	Si	misterkat.com/	14-05-18

Fuente: Asociación Peruana de Desarrolladores de Videojuegos (APDEVA, s.f.); M. Guerrero (comunicación personal, 23 de marzo, 2019)
Elaboración propia

Por otro lado, se destaca exposiciones realizadas en el último Anima Perú 2019, dentro de las cuales están:

Según M. Guerrero (comunicación personal, 23 de marzo, 2019) de Red Animation Studios, el cual hablo sobre el sector de animación en el Perú y su experiencia en el mercado de Brasil; indicando que Brasil es un mercado importante para la animación, debido a la ley de TV paga, lo cual obliga a los

canales a transmitir un porcentaje de contenido local; los acuerdos de coproducción con Latinoamérica y Europa; y los beneficios de financiamiento disponible. Es por eso que ellos decidieron abrir un estudio en Brasil, ya que en su momento el Perú no tenía ningún acuerdo de coproducción bilateral sino solo el que es en base al Iberoamericano, sin embargo, esto ya viene cambiando desde el acuerdo de Perú con Chile y los incentivos públicos específicos al sector. Además, que no todo es contenido para entretenimiento, sino que hay un sector público que está impulsando un sector educativo, temas culturales, diferentes plataformas, mercado de largometrajes y cortos; lo cual representa un mercado cada vez más diverso.

Además, destaca la importancia de buscar presencia regional, ya que la animación está creciendo en forma integral como región. Resaltando el acuerdo de cooperación que acaba de firmarse entre Anima Perú y el mercado MAI de Chile, el cual consta en promover el intercambio de delegaciones para su asistencia a los foros, buscando una animación latinoamericana más sólida que pueda explotar contenido regional. (M. Guerrero, comunicación personal, 23 de marzo, 2019)

Según Gates, Huaman y Noriega (comunicación personal, 23 de marzo, 2019) de los estudios Zepelin, Maneki y Plan B explicaron sobre la publicidad animada de los panamericanos; indicando que para hacer posible este trabajo en tan solo un mes, se formó un equipo de trabajo de 55 personas. Resaltando que el desarrollar esta publicidad de forma animada no fue la primera opción por parte de la agencia; pero ante tiempos tan ajustados, presupuesto limitado y las complicaciones si se realizaba una filmación en vivo, como que se necesitaría varias locaciones en el mundo, actores, casting de personas con rasgos de las culturas y además que sean atletas, seguros de accidentes y las complicaciones para filmarlo; llevo a la agencia de publicidad el optar por animación.

Por lo que potenciaron el guion propuesto, la conceptualización y además se trabajó en las referencias para explicar la idea al cliente y lo que se planeaba llegar con el servicio. Así mismo, se desarrolló personajes que tengan un buen background y así estos puedan transmitir esa energía por el deporte y la riqueza cultural del continente; se trabajó en alinear la iluminación entre los estudios; el espacio de los objetos; el color script y los tiempos, para que se destaque la

narrativa y la continuidad de la historia. Llevando a cabo una animación más hacia lo Toon y no realista, desarrollando ángulos rectos, para que el render final no demore demasiado, ya que este render toma 15 segundos máximo y de forma realista tomaría como 30 minutos cada secuencia. (Gates et al., comunicación personal, 23 de marzo, 2019)

Según L. Esparza y M. Esparza (comunicación personal, 23 de marzo, 2019) del estudio Polirama, explicaron sobre el desarrollo de “Baby y Maiki” como branded content; indicando que una forma de sacar adelante la creación de contenido es a través de branded content, lo cual consiste en generar contenido vinculado a una marca y así conectar con los consumidores, ya sea a través de product placement o sin siquiera referenciarlo. Es así que este proyecto se desarrolló con un patrocinio de Plaza Vea, siendo los primeros en su categoría en el Perú. Esto sucedió gracias a que el contenido contaba con una influencia animalista, el cual fue adaptado hacia un contenido que se alineara al plan de responsabilidad social de Plaza Vea, lo cual a su vez permite la difusión de los distintos productos en sus tiendas. Cabe destacar que Polirama mantiene la propiedad intelectual del contenido, por lo cual tienen planeado desarrollar una serie, video juegos, merchandising, entre otros. Por lo que, si bien la línea de crecimiento es pasar de la publicidad a desarrollar series, se deja la exploración de branded content como una especialización para el sector.

Asimismo, según Siicex (2017), en una entrevista a Kurt Gástulo de Plan B, comenta que ya cuentan con experiencia exportadora desde el 2006 con la realización de una publicidad animada de 20 segundos para la marca Papas Barcel, en México; adicionalmente menciona que su expansión en el mercado internacional se detuvo por no saber cómo facturar internacionalmente y la barrera del idioma; asimismo que después de cinco años afianzando su oferta en el mercado local, desarrollaron su trabajo internacionalmente para Ecuador, Bolivia, Colombia, Brasil y Costa Rica. Finalmente, comenta que el sector en el Perú aun es joven, que ha ido mejorando y que se cuenta con una oferta de calidad internacional.

Por otro lado, en cuanto a la oferta de animación en Brasil; en el Anima Perú 2019 se realizó una exposición sobre el sector brasileño según G. Garcia (comunicación personal, 23 de marzo, 2019) del estudio Hype, el cual indico que

años atrás el 98% de estudios de animación se dedicaban a la publicidad y que esto cambió desde que el gobierno brindó incentivos al sector a través de la ley de TV paga, lo cual obliga a los canales a transmitir un porcentaje de contenido local; fondos específicos para películas de animación; fondos de coproducción e incentivos fiscales lo cual generó que las productoras actualmente se orienten más a la creación de contenido y que Brasil sea considerado un gran mercado para realizar coproducciones. Siendo Hype un claro ejemplo del cambio que atravesaron las productoras en Brasil, ya que ellos empezaron a desarrollar animación para arquitectura, luego desarrollaron publicidad, que si bien se le daba espacio de creación, decidieron crear su propio contenido con su primer cortometraje, el cual les abrió puertas para trabajos más grandes. Destacando que el futuro de la animación en Brasil es muy prometedor ya que se está muy orientado a la creación de contenido.

Además, resaltó que existe una alta burocracia para realizar coproducciones, ya que los trámites en Brasil pueden tardar hasta dos meses, a diferencia que en Chile solo dos semanas. Además, existe una gran barrera de estructura e infraestructura en Latinoamérica, ya que a diferencia de estudios en Canadá y Estados Unidos que son países de primer mundo, sus productoras más pequeñas cuentan con 60 personas y las grandes de 400 a 800 personas; otro caso es India con productoras de 300 a 800 personas. En comparación a las productoras más grandes de Latinoamérica que son de 50 a 60 personas, haciendo énfasis en la falta de mano de obra y que sumado a la pérdida de talento, ya que es más fácil que Canadá o Estados Unidos se lleve el talento local, por lo que se buscan retener ese talento a través de la creación de sus propias escuelas de animación. (G. García, comunicación personal, 22 de marzo, 2019)

Asimismo, Brasil es un mercado que viene cosechando triunfos internacionales, de la misma manera sigue creciendo su reconocimiento en el sector de animación de entretenimiento, por lo que la oferta del mercado seguirá creciendo en la búsqueda de consolidarse como uno de los principales países del sector en el mundo. Además, según España Exportación e Inversiones (ICEX, 2014), Brasil es un país que se encuentra en pleno auge con producciones destacables de gran calidad y con capacidad de exportación, permitiendo que su sector sea considerado un referente en Latinoamérica y les permita competir con

países líderes del sector. Así mismo, los canales de televisión de pago son los que presentan una mayor cantidad de contenido animado, si bien el público objetivo de estos canales son las clases medias y altas en Brasil. Se proyecta que la clase C (ingresos mensuales superiores a US\$ 653) presentará un crecimiento importante, por lo cual esto afectará positivamente al crecimiento de la animación ante una mayor demanda de canales de televisión de pago. Concluyendo que, al seguir aumentando la demanda de productos animados de entretenimiento en Brasil, la oferta del mismo seguirá la misma tendencia en busca de una mejor competitividad, buscando la eficiencia de su cadena de valor.

Por otro lado, según Anima Mundi (2017), que en los últimos años se viene desarrollando contenido animado de calidad como branded content; como la producción de Dino Aventuras en coproducción con Danone y Mão de vaca show en coproducción con Banco Itaú. Lo cual brinda una gran oportunidad de crecimiento para el sector en Brasil.

3.3.5. Características de los principales productores o prestadores del servicio

En un estudio realizado según Faria (2015) a 104 empresas y 840 profesionales de animación en Brasil, se ha demostrado que en los últimos años el sector ha mantenido un crecimiento importante, ubicándose a la par de la competencia internacional y con grandes proyecciones de crecimiento gracias a la creación de contenido. Ya que viene conquistando importantes triunfos como los premios El Cristal de Oro en el 2013 y 2014 del Festival Annecy con las producciones “O menino e o mundo” y “Uma história de amor e fúria”, también el doble reconocimiento del corto Guida en el 2015. (García, 2015)

Es así que dicho estudio evidencio que las principales técnicas de animación usadas en Brasil son animación digital 2D con 42%, animación digital 3D con 17% y stop motion con 11%. Además, en cuanto a los principales mercados que se dirigen las productoras están el 36% a video grafismos, el 25% a cortometrajes, el 20% a series y el 7% a largometrajes. Resaltando que las productoras que generan mayores ingresos son las que producen series. (Faria, 2015)

Asimismo, siendo el financiamiento el punto más crítico para las productoras en Latinoamérica; se obtuvo que el 77% de empresas recurre a tres formas de financiamiento simultáneas. Siendo las principales vías de financiamiento, a través de contratos comerciales el 88%, capital propio el 83% y mediante financiamiento público el 75%. (Faria, 2015)

Además, en cuanto al ingreso anual que manejan las productoras en Brasil se tiene que el 55% muestra un ingreso anual relativamente bajo, del cual el 30% aseguro que sus ingresos llegan a US\$ 11,691 y el otro 25% a US\$ 19,486; por otro lado el 7% del total afirma que tiene ingresos anuales mayores a US\$ 389,726. (Faria, 2015)

Por otro lado, en cuanto a las productoras en Brasil que ofrecen sus servicios de animación 2D y 3D para el mercado publicitario, se tiene a las siguientes:

Tabla 3.9

Principales empresas que realizan animación para publicidad en Brasil

Empresas	Lugar	Servicios para publicidad	Página Web
Alopra Estúdio	Porto Alegre	Animación 2D-3D	https://www.alopra.com/
Amazing Graphics	Curitiba	Animación 3D	http://www.amazinggraphics.com.br/
Animaking	Florianópolis	Animación 2D-3D	http://www.animaking.com.br/
Belli Studio	Blumenau	Animación 2D	http://www.bellistudio.com/
Birdo Studio	Sao Paulo	Animación 2D-3D	https://www.birdo.com.br/
Boulevard Filmes	Rio de Janeiro	Animación 2D	https://www.boulevardfilmes.com.br/
Cabong Studios	Curitiba	Animación 2D	https://www.cabongstudios.com.br/
Cadux Studio	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://cadux.com/
Carmela Contents	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.carmela.art.br/
Combo Estúdio	Rio de Janeiro	Animación 2D	http://www.comboestudio.com.br
Dogs Can Fly			
Content CO	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.dogscanfly.com
Gava Productions	Rio de Janeiro	Animación 2D-3D	http://gavaproducoes.com.br/
Ghost Jack	Belo		
Entertainment	Horizonte	Animación 2D-3D	http://ghostjackent.com/
Gullane	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.gullane.com.br/
HGN Produções	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.hgn.com.br/
Irmãos de Criação	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.irmaosdecriacao.com/
Lightstar Studios	Santos	Animación 2D-3D	http://www.lightstarstudios.com/
LUVA	Rio de Janeiro	Animación 2D-3D	http://luva.tv/#/cat_4/branded-content
Mixer	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.mixer.com.br/pt/
MOL Toons	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.moltoons.com.br/
Movioca Content House	Sao Paulo	Animación 2D	http://www.movioca.com/pt/#team
OCA Animation	Sao Paulo	Animación 2D-3D	https://www.ocaanimation.com.br
Split Studio	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://splitstudio.com.br
SuperToons	Sao Paulo	Animación 2D	http://supertoons.com.br
Tortuga Studios	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.tortugastudios.com.br/
Valu Animation Studios	Rio de Janeiro	Animación 2D-3D	http://www.valu.com.br/
Videocubo	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.videocubo.tv/
Bossa Nova Animation	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.bossanovaanimation.com.br/

Nota: catálogo de empresas (Fecha de consulta septiembre 2018)

Fuente: Brazilian Content (2018)

Según Brazilian Content (2018), organización que se encarga de promover y capacitar a las empresas en misiones y rondas de negocios internacionales como el MIPCOM, Mifa, Annecy, Kidscreen, etc; se encontró que las 65 empresas identificadas ofrecen sus servicios de Animación 2D y 3D, para el mercado de

entretenimiento, en el cual están logrando reconocimiento importantes del sector; y que solo 28 empresas adaptan su oferta de servicios al mercado publicitario.

Además, según ICEX (2014), el sector está experimentando un cambio significativo, ya que antes estaban orientados a la prestación de servicios y ahora se encuentran más orientados a la creación de contenido y buscando la tercerización de su producción.

3.3.6. Proyección de la oferta

El sector de servicios en el Perú tiene un gran potencial crecimiento, esto debido al aumento de herramientas de promoción comercial; interés de desarrollar la oferta exportable de las entidades públicas; el crecimiento y acceso a la tecnología; y los medios de difusión. Es así que, con la información proporcionada en el análisis de la oferta, se puede presentar la siguiente tabla:

Tabla 3.10

Crecimiento promedio anual ponderado de los sectores de servicios de exportación del Perú

Sectores	Periodo	Crecimiento promedio anual ponderado
Centro de Contactos	2010 -2017	13%
Franquicias	2010 -2017	12%
Software	2010 -2017	25%
Ingeniería	2010 -2017	32%
Editoriales	2010 -2017	36%
Videojuegos	2010 -2017	33%
Animación	2010 -2017	36%
Total	2010 -2017	18%

Nota: Información elaborada en base a encuestas empresariales del sector Exportación de Servicios - PROMPERU

Fuente: Siicex (2017)

De los resultados, se concluye que la cartera de servicios en el Perú se mantiene con una fuerte tendencia de crecimiento, resaltando el crecimiento de la animación exportable con 36%, con lo cual si bien es un sector joven muestra mucho espacio de crecimiento y mejora hacia el exterior.

Asimismo, con los resultados obtenidos anteriormente se realiza una proyección de la oferta exportable de servicios para los siguientes cinco años del proyecto.

Tabla 3.11

Proyección de los sectores de servicios de exportación del Perú (USD millones)

Sectores	2019	2020	2021	2022	2023
Centro de Contactos	338,207	383,631	435,156	493,601	559,895
Franquicias	108,672	123,268	139,823	158,603	179,904
Software	98,820	112,092	127,147	144,224	163,595
Ingeniería	110,455	125,290	142,118	161,205	182,857
Editoriales	78,432	88,966	100,915	114,468	129,842
Videojuegos	4,165	4,724	5,359	6,079	6,895
Animación	112	127	144	163	185
Total	738,864	838,099	950,662	1,078,343	1,223,173

Nota: Información elaborada en base a encuestas empresariales del sector Exportación de Servicios - PROMPERU
Fuente: Siicex (2017)

Es así que, al proyectar la oferta exportable de servicios según su CAGR, queda demostrado un crecimiento de toda la cartera de servicios, en la cual se debe resaltar la de Animación, que si bien aún es joven, mantiene una interesante tasa de crecimiento con montos destacables para el año 2023, la cual alcanzaría un crecimiento de 213% a los proyectados por Promperu para el 2017. En conclusión, si bien el sector es uno de los más pequeños comparándolo con los otros, presenta un crecimiento considerable; además considerando la calidad del servicio, el precio competitivo, las herramientas de promoción comercial, el desarrollo tecnológico y su acceso a los mismos, se podría lograr dicho crecimiento; por lo que al realizar animación digital tanto 2D y 3D como opción para realizar publicidad, se podría ser parte de ese crecimiento.

3.4. Análisis de precios

3.4.1. Determinación del costo promedio

Según Faria (2015), a través de un estudio realizado al sector de animación en Brasil, encuestando a 104 productoras y 840 profesionales dedicados a la animación en Brasil, recogió información sobre el costo promedio de un minuto de animación, la cual se presenta a continuación:

Tabla 3.12

Costo promedio por minuto de animación - Brasil

Costo promedio por minuto de animación		Productoras	Porcentaje
Desde	Hasta		
-	US\$ 1,949	50	48%
US\$ 1,949	US\$ 3,897	28	27%
US\$ 3,897	US\$ 9,743	13	13%
US\$ 9,743	US\$ 19,486	3	3%
US\$ 19,486	US\$ 38,973	0	0%
US\$ 38,973	US\$ 58,459	3	3%
US\$ 58,459	-	0	0%
Abstenciones		7	7%
Total		104	100%

Fuente: Faria (2015)

En conclusión los datos presentan una perspectiva general de los rangos en los que se mueven los precios de la animación en Brasil; sin embargo, se debe tener en cuenta que el costo de la animación es muy variable, ya sea por el uso de diferentes técnicas, dentro de ellas la animación digital 2D-3D, Mixta, stop motion y tradicional; diferentes etapas en la que está involucrada una productora y la diferencia del nivel de detalle de cada proyecto.

3.4.2. Análisis histórico y proyección de precios

En primer lugar, se debe destacar que el sector de animación en Brasil viene atravesando un cambio, alejándose de la prestación de servicios de producción a la generación de su propio contenido, aprovechando los incentivos que pueden acceder en su país y en la región. (ICEX, 2014)

Si bien realizar una proyección de precios es muy variable, debido a las características específicas y costos diferenciados de cada servicio; se tomará en cuenta información recogida según Faria (2015), en un estudio al sector de animación en Brasil, encuestando a 104 productoras y 840 profesionales, sobre la facturación anual de las productoras, buscando relacionarla con un incremento de sus precios en el tiempo. Es así que se presenta la siguiente tabla:

Tabla 3.13

Facturación anual de las productoras de animación – Brasil

Facturación anual			
Desde	Hasta	Productoras	Porcentaje
-	US\$ 11,692	31	30%
US\$ 11,692	US\$ 19,486	27	26%
US\$ 19,486	US\$ 38,973	12	12%
US\$ 38,973	US\$ 97,432	11	11%
US\$ 97,432	US\$ 194,863	8	8%
US\$ 194,863	US\$ 389,727	5	5%
US\$ 389,727	US\$ 974,317	4	4%
US\$ 974,317	US\$ 1,948,634	2	2%
US\$ 1,948,634	-	1	1%
Abstenciones		3	3%
total		104	100%

Fuente: Faria (2015)

Asimismo, en la siguiente tabla se presenta datos sobre la proyección de la facturación anual de las productoras en un periodo de cinco años.

Tabla 3.14

Proyección de la facturación anual de las productoras en 5 años – Brasil

Facturación anual en 5 años			
Desde	Hasta	Productoras	Porcentaje
US\$ 194,863	US\$ 389,727	50	48%
US\$ 389,727	US\$ 1,948,634	32	31%
US\$ 1,948,634	US\$ 5,845,902	10	10%
US\$ 3,761,325	-	4	4%
Abstenciones		8	8%
total		104	100%

Fuente: Faria (2015)

Es así que de las dos tablas anteriores se puede observar que el 78% de las productoras presenta una facturación anual de US\$ 11,692 a US\$ 97,432, el 18% de US\$ 97,432 a US\$ 1,948,634 y el 1% con montos mayores a US\$ 1,948,634; además, en la proyección a cinco años se observa que el 79% de las productoras proyecta una facturación anual de US\$ 194,863 a US\$ 1,948,634, el 10% de US\$ 1,948,634 a US\$ 5,845,902 y el 4% con montos mayores a US\$ 3,761,325. En conclusión, debido a estas proyecciones favorables del crecimiento de sus facturaciones en un periodo de cinco años; se puede concluir que al estar más

ligados a la generación de contenido y la tercerización de procesos de producción, los precios de la animación en Brasil seguirán una tendencia de crecimiento, debido a contar con un sector mejor reconocido.

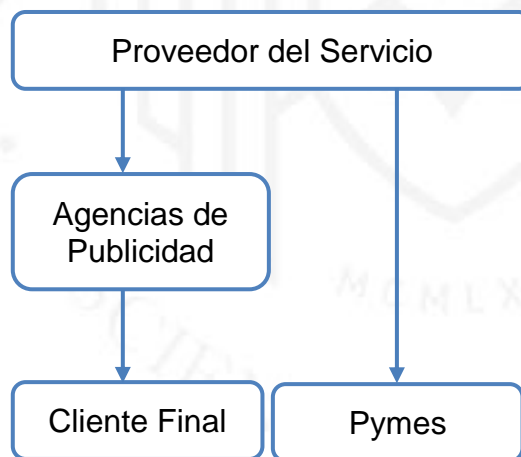
3.5. Canales de comercialización y distribución del producto

3.5.1. Tipos de canales del producto

Según Digital Vector (s.f.), es común en este sector, que las productoras usen a terceros para distribuir y difundir su trabajo. Además, Según Fuerst (2010), en una investigación de cómo está compuesta la cadena de valor de la Animación 3D, menciona que las productoras de animación pueden actuar como proveedores de primer nivel y segundo nivel en la cadena de valor; el primer nivel consiste en trabajar con agencias de publicidad locales, agencias de publicidad en el extranjero, canales de TV nacionales, canales y cadenas internacionales de TV; y el segundo nivel consiste en trabajar con productoras de post producción y productores cinematográficos.

Figura 3.7

Canales de comercialización del servicio



Fuente: Fuerst (2010); Digital Vector (s.f.)
Elaboración propia

Es así que como canal indirecto se eligió ser proveedores de primer nivel, enfocándose en las agencias de publicidad, que no tengan un departamento especializado de animación, de tamaño mediano, y que busquen su especialización en el core business y la tercerización de otros procesos; lo que permitirá llegar a los clientes finales, que serán las empresas que estén buscando diferenciar su

publicidad y reducir sus costos demandando este tipo de servicios, perteneciendo a los diferentes rubros como consumo masivo, educación, industrial y entre otros. Además, es de suma importancia mantener un trabajo activo con las agencias de publicidad al ser socios estratégicos en la búsqueda de nuevos proyectos.

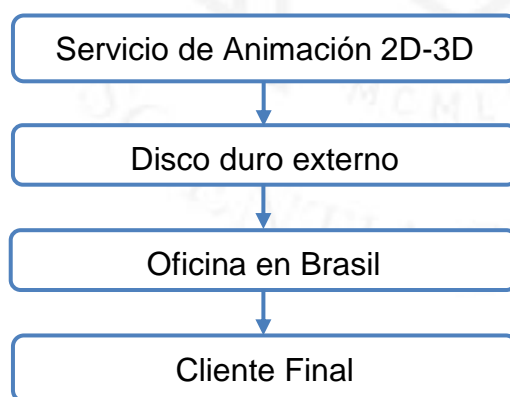
Por otro lado, como canal alternativo estará el trabajar directamente con clientes finales, con énfasis en las Pymes que no cuenten con una agencia de publicidad debido a su reducido presupuesto, por lo que se podrá apuntar a ellas directamente con el servicio de animación publicitaria.

3.5.2. Descripción de los canales de distribución

Ya que el servicio de animación se trabaja digitalmente y teniendo en cuenta que la cultura de negocios, según Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI, 2018), resalta lo difícil de realizar operaciones por internet sin que exista una reunión personal, debido a que la parte brasileña tiene que evaluar personalmente a su contraparte y el servicio que se entregará antes de aceptarlo. Por lo que, en cuanto al canal de distribución del contenido animado será mediante un disco duro externo a través de una oficina en Brasil. Con lo cual se busca brindar mayor confianza y comodidad al cliente, buscando generar lazos a futuro.

Figura 3.8

Canales de distribución del servicio



Nota: Teniendo en cuenta la cultura de negocios en Brasil
Fuente: CIAI (2018)

CAPÍTULO IV : EVALUACIÓN EXTERNA

4.1. Análisis PESTE

4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El presidente es Jair Bolsonaro, Brasil posee un nivel medio de corrupción, al estar situado en el puesto 105 de 180 países en el índice de corrupción percibida según Transparency International (2018); sin embargo, su estabilidad política en el corto y largo plazo es relativamente estable según CESCE (2018). Así mismo, al ser parte del Mercosur, posee un acuerdo de complementación económica con Perú y a su vez un convenio para evitar la doble imposición.

En cuanto al apoyo del gobierno al sector de animación está enfocado en la que se destina a entretenimiento, contando con las siguientes: según Banco Nacional Do Desenvolvimento (BNDES, 2018), ayuda financiera, concediendo hasta el momento el monto de US\$20,4 millones mediante diferentes instrumentos financieros, beneficiando a proyectos que cumplan con ciertos requisitos en las convocatorias que se realizan periódicamente en el Fundo Setorial do Audiovisual, tanto para la producción de largometrajes, televisión, cortometrajes, coproducción y su distribución.

Además, según (Ley N° 8.685, 1993), busca promover la actividad audiovisual, la cual se mantiene en constantes modificaciones y que para el 2019 ofrece una deducción en el impuesto a la renta de hasta el 4% si es una persona jurídica o 6% si es una persona natural, para montos que hayan sido destinados para la producción de obras independientes y hayan sido aprobadas por la Agência Nacional do Cinema (ANCINE). Y además un beneficio en una reducción del 70% del impuesto si se invierte en proyectos cinematográficos brasileños de producción independiente como también en coproducciones.

Por otro lado, es parte del acuerdo latinoamericano de coproducción cinematográfica y el acuerdo iberoamericano de coproducción cinematográfica que incluyen la coproducción de productos animados; también se debe considerar la ley 12.485 que desde el 2011 obliga a la televisión a transmitir al menos tres horas y media semanales de contenido nacional. Por último, está el apoyo que

reciben los largometrajes por parte de la Agência Nacional do Cinema (ANCINE, 2018), los cuales brindan el soporte necesario desde la etapa de pre producción hasta su distribución, inclusive en cuanto a temas relacionados a empleo y pagos generados a terceros.

4.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según International Monetary Fund (IMF, 2018), Brasil estuvo sumido en una severa recesión económica en el periodo 2015 y 2016; por el contrario, el PBI real creció 1% en el 2017, controlando efectivamente la inflación a niveles más bajos de los esperados, así como las tasas de interés se mantuvieron en mínimos históricos. Aunque en el 2017 las reformas fiscales se estancaron y la deuda pública representó el 84% del PBI. Por otro lado, se proyecta que para el 2018 y 2019 el PBI crezca de 1.8% y 2.5% respectivamente, gracias a un mayor consumo interno y el crecimiento de la inversión privada.

Además, Brasil presenta un PBI per cápita medio alto con \$15,600 y una inflación de 3.4% para el 2017. Central Intelligence Agency (CIA, 2018)

En cuanto a la inversión privada, ha mantenido una tendencia negativa desde el 2013 al 2016; sin embargo, la inversión presenta una recuperación desde el 2017, proyectando que el crecimiento de la inversión se fortalecerá en el 2018 y 2019 representando el 2.5% y 2.7% del PBI real respectivamente, si se siguen implementando los proyectos de reforma actuales, se brinda una mayor confianza y facilidades a las condiciones de acceso al crédito. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2018)

4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La cultura de negocios en Brasil establece que: es mejor trabajar a través de un contacto local; para firmar contratos se debe contratar a un abogado y redactarlo en portugués usando la moneda local; los procesos de negociación suelen ser lentos; las reuniones deben pactarse con anticipación y enviar recordatorios; los trámites son muy burocráticos; se prefiere la comunicación en español o portugués que el inglés; se debe priorizar mantener las relaciones con los clientes y generar un clima de confianza; la puntualidad no es un punto fuerte y son personas muy cordiales. (Siicex, 2013)

Por otra parte, según Euromonitor (2018), en una encuesta del gobierno en el 2016 dio como resultado que el 77% de las personas afirmaba ve televisión todos los días. Además, el ver videos en internet se duplicó en los tres últimos años, pasando a 15,4 horas a la semana en el 2017, destacando que para el 2017 el 86% de brasileños vieron videos online en YouTube, lo cual significó que Brasil sea el segundo país más grande de su audiencia.

Además, según Translatemedia (2018), 122 millones de personas fueron activas en las redes sociales para el 2017 con un promedio de 3.43 horas diarias, representando un 87.7% de todos los usuarios de internet del país, con un crecimiento de 18% con respecto al año anterior. Siendo Orkut la red social más importante del país sobrepasando a Facebook, a pesar de ser el tercer país más grande de usuarios de Facebook; a su vez Brasil se mantiene como el tercer país con mayores usuarios de Google+; y representado el sexto lugar de usuarios de Twitter con 18 millones.

4.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Ligado al rápido crecimiento tecnológico, Brasil es el país con mayor cantidad de usuarios de internet en Latinoamérica con 122.8 millones y cuenta con 244 millones de usuarios de teléfonos celulares móviles para el 2016. Además, cuenta con 138 canales de televisión que en su mayoría se encuentran en manos privadas y la declaración de pago de impuestos es 100% online. (CIA, 2018)

Asimismo, según Euromonitor (2018) es el cuarto mercado con mayor penetración de internet en el mundo, 66% en el 2017, impulsado por una mayor variedad de dispositivos habilitados para internet y una cobertura de internet de alta velocidad; proyectándose que el número de usuarios de internet aumentará en un 5% CAGR resultando en 157 millones de usuarios para el periodo del 2017 al 2022 y la penetración de teléfonos inteligentes aumentará en un 17%, estimándose llegar a 87% para el año 2022.

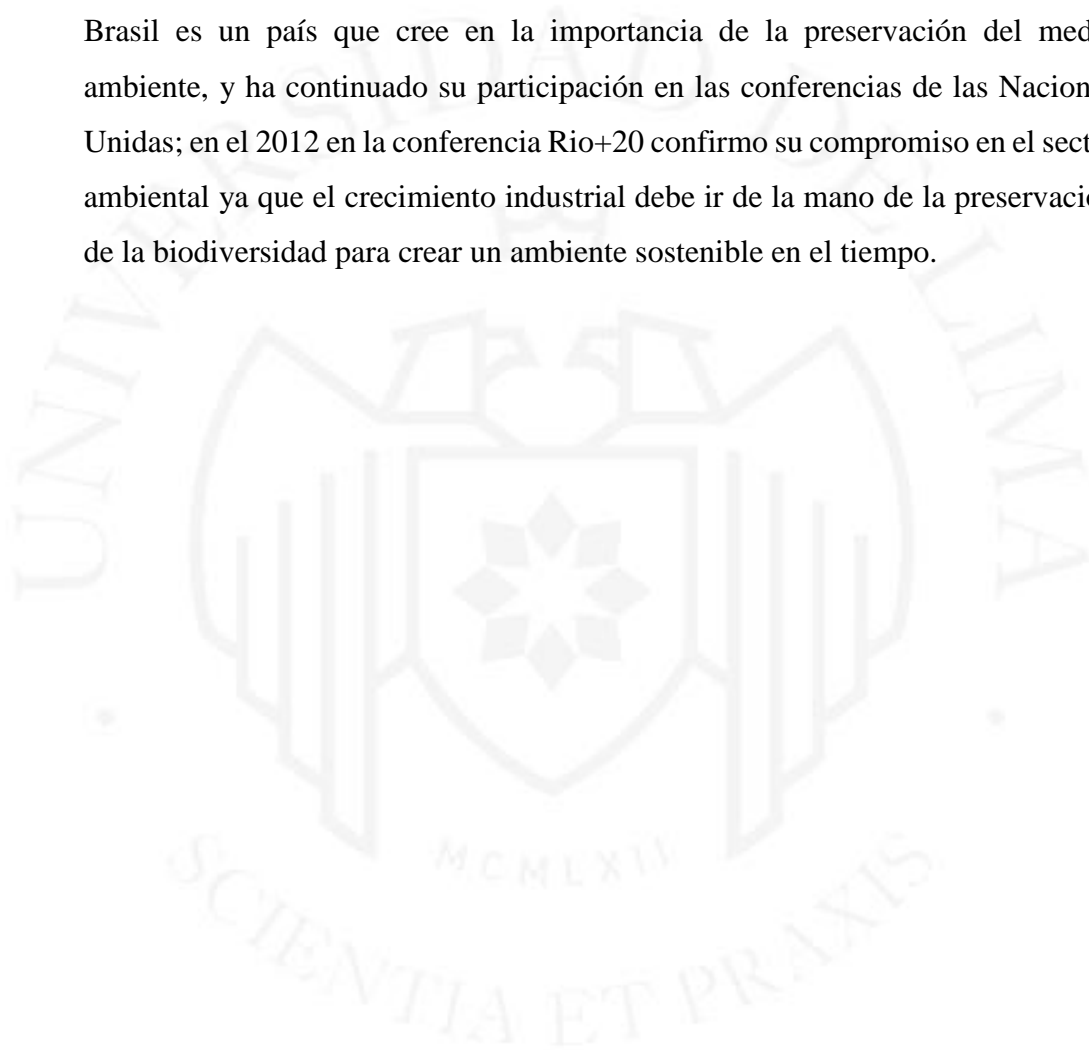
Además, según Translatemedia (2018), el crecimiento de la banda ancha de internet se ha triplicado en los últimos diez años, debido al acceso de cables submarinos, que a su vez han reducido los costos, haciéndola más accesible a las personas. Arrojando cifras, según The Daily Television (2018), de 27.3 millones

de hogares con banda ancha para el 2018 y una tasa de crecimiento interanual del 2.49% de penetración del servicio para el 2017 a 2018.

De igual modo, según Comuniqué-se (2017), especialistas en marketing, afirman que la migración de publicidad hacia medios sociales sigue creciendo, lo cual permite al consumidor un papel más activo con respecto a las marcas.

4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Brasil es un país que cree en la importancia de la preservación del medio ambiente, y ha continuado su participación en las conferencias de las Naciones Unidas; en el 2012 en la conferencia Rio+20 confirmó su compromiso en el sector ambiental ya que el crecimiento industrial debe ir de la mano de la preservación de la biodiversidad para crear un ambiente sostenible en el tiempo.



4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 4.1

Matriz EFE

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Las empresas buscan acceder a publicidad con menores costos y generar una mayor participación en segmentos digitales.	0.11	4	0.44
Convenio para evitar la doble imposición y no el no pago de IGV por servicios de exportación	0.09	4	0.36
Hábito creciente y positivo de uso de los medios de difusión de publicidad animada (Tv, Internet, redes sociales)	0.07	4	0.28
Recuperación de la inversión privada en Brasil, generando una expectativa favorable de la demanda de servicios	0.07	3	0.21
Perú es reconocido en Latinoamérica por ser referente en la producción de largometrajes animados	0.07	3	0.21
Crecimiento del sector y la demanda por servicios de animación, con proyecciones favorables	0.09	4	0.36
Mayor apoyo del gobierno al sector, con herramientas de promoción comercial	0.07	4	0.28
Existencia de una organización que promueve la internacionalización de la oferta peruana de animación	0.07	3	0.21
Amenazas			
Inestabilidad política en Brasil	0.03	1	0.03
El nivel medio de corrupción en Brasil	0.03	1	0.03
Apoyo del gobierno brasileño a empresas locales del sector animación de entretenimiento	0.05	1	0.05
Complejidad en realizar la facturación en operaciones internacionales de servicios	0.06	3	0.18
El sector de animación en Brasil es más desarrollado	0.06	3	0.18
Escasas fuentes de financiamiento en el Perú	0.04	2	0.08
El sector académico local se encuentra más orientado a la formación técnica que universitaria	0.04	1	0.04
Competidores regionales con un sector más competitivos	0.05	2	0.10
Total	1.00		3.04

Fuente: Garibay (2017); Euromonitor (2018); MEF (s.f.); Translatemedia (2018); CIA (2018); CENP (2018); OECD (2018); Transparency International (2018); ANCINE (2018); García (2015); Werner (2018); Agencia Bloomberg (2018); Red Animation Studios (2018); Siicex (2017)
Elaboración propia

Se desarrollo la matriz EFE según D'Alessio (2008), considerando oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo del sector animación digital; en donde se estableció un peso a cada factor, el cual indica su importancia para el éxito de la empresa; y se asignó una calificación del 1 al 4, donde 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta está por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio y 1=la respuesta es pobre; y por último se realizó una suma producto entre los pesos y sus calificaciones, obteniendo un peso ponderado total para la empresa.

Las oportunidades planteadas, se destacan por presentar el crecimiento de la oferta local de forma colectiva, con grandes expectativas al contar con una imagen ganada y personal altamente calificado; el crecimiento de la demanda en destino, impulsado por cambios tecnológicos, hábitos de los consumidores y necesidades de las empresas; convenios y herramientas comerciales que promueven la exportación de servicios.

Las amenazas planteadas, se centran en el inicio de un nuevo gobierno en Brasil con altos índices de corrupción; un sector de animación más consolidado y a su vez recibe un fuerte apoyo del gobierno; las dificultades de facturar y el pago de los impuestos en destino; la fuerte competencia regional en el sector; el poco acceso de financiamiento para proyectos y un sector académico en desarrollo en el Perú.

Arrojando un peso ponderado total de 3.04, lo cual indica que la empresa cuenta con una buena respuesta en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades y el manejo de las amenazas, resaltando que aún se puede mejorar en cuanto a las estrategias de neutralización de las amenazas.

4.3. Proyección del país de destino

Tabla 4.2

Indicadores económicos de Brasil y su proyección al 2023

	Periodo	CAGR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PBI crecimiento real (anual %)	2014-2020	0.30	0.5	-3.6	-3.4	1.0	1.2	2.1	2.4	3.1	4.0	5.2
Inversión	2014-2020	-	-4.19	-13.92	-10.36	-1.87	4.03	4.86	3.70	-	-	-
PBI per cápita (precios corrientes US\$)	2014-2018	-0.07	12,169	8,827	8,771	9,928	8,959	8,299	7,687	7,121	6,596	6,110
Tipo de cambio (en base a US\$)	2015-2018	0.03	-	3.33	3.49	3.19	3.65	3.76	3.88	4.00	4.13	4.25
Inflación (cambio %)	2014-2018	-0.12	6.3	9	8.8	3.5	3.8	3.35	2.95	2.60	2.29	2.02
Comercio de servicios (% del PBI)	2014-2017	-0.01	5.2	5.8	5.4	5	4.94	4.87	4.81	4.75	4.68	4.62
Exportación de servicios (BoP, corriente millones US\$)	2014-2017	-0.05	39,965	33,778	33,300	34,478	32,822	31,246	29,745	28,316	26,956	25,661
Importación de servicios (BoP, corriente millones US\$)	2014-2017	-0.08	88,072	70,723	63,747	68,329	62,785	57,692	53,011	48,711	44,759	41,128
Producción de Publicidad total (millones US\$)	2014-2018	0.05	6,665	6,470	6,222	6,315	8,191	8,625	9,081	9,562	10,068	10,600
Población (millones)	2014-2018	0.01	201,718	203,476	205,157	206,805	208,495	210,225	211,968	213,727	215,500	217,288
Facilidad para hacer negocios (puntaje)(1=regulaciones más amigables para los negocios)	2014-2019	0.02	53.15	57.69	56.6	56.53	56.45	60.01	61.48	63.00	64.54	66.13
Facilidad para hacer negocios (ranking de 190 economías)	2014-2019	-	123	111	121	123	125	109	98	94	89	79
Índice de Percepción de la corrupción (puntaje)(100=bien limpio)	2014-2018	-0.05	43	38	40	37	35	33	32	30	28	27
Índice de Percepción de la corrupción (ranking de 180 países)	2014-2018	-	69	76	79	96	105	117	120	129	138	144

Fuente: OECD (2019); Banco Central do Brasil (2019); World Bank (2019); Euromonitor (2018); Transparency International (2018); Doing Business (2019)
Elaboración propia

Para realizar la tabla anterior se utilizó indicadores económicos consolidados y proyecciones, además de usar el CAGR para realizar las proyecciones al 2023. Es así, que según OECD (2019), en cuanto al crecimiento del PBI real proyectado, refleja un crecimiento sostenible desde su recuperación en el 2017 tras una crisis en el 2015 y 2016. De igual forma refleja un importante crecimiento de la inversión proyectada; lo cual se viene dando gracias a factores como proyectos de reforma planteados por el nuevo gobierno, un panorama que brinda mayor confianza a los inversionistas, intereses bajos y el otorgamiento de créditos más accesibles.

Además, según Banco Central do Brasil (2019), se tiene una tendencia a la baja en cuanto al PBI per cápita; una tendencia de crecimiento del tipo de cambio con respecto al dólar, lo cual refleja que el real brasileño se ira debilitando en el tiempo; la inflación desde el 2017 muestra valores a destacar con tendencia a la baja, gracias a un buen control del gobierno y con proyecciones muy favorables a futuro; y una población en crecimiento, con lo cual se podrá acceder a una mayor audiencia en Brasil.

Asimismo, según World Bank (2019), se puede apreciar una ligera disminución del comercio de servicio en Brasil, al igual que las exportaciones e importaciones de servicios; sin embargo, según Euromonitor (2018), la producción de publicidad en Brasil, mantiene una tendencia de crecimiento, por lo cual se puede concluir que el mercado seguirá creciendo, impulsado por un mayor acceso tecnológico.

Por otro lado, según Doing Business (2019), en cuanto a facilidad para hacer negocios; se proyectó sus puntajes históricos con el CAGR y usando como base el ranking del 2019 para considerar el puesto en el que se ubicaría, concluyendo en que se mantiene una tendencia positiva, con lo cual se puede esperar una mejora en cuanto a los 10 indicadores considerados para realizar el ranking. Sin embargo, según Transparency International (2018), en cuanto al índice de percepción de la corrupción, se proyectó de igual manera al caso anterior, concluyendo en que se mantiene una tendencia negativa, con lo cual su ubicación seguirá cayendo y demostrando que la corrupción en dicho país se mantiene en crecimiento.

CAPÍTULO V : ANÁLISIS COMPETITIVO

5.1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

En el análisis de las cinco fuerzas competitivas se encontró lo siguiente:

- **Poder de negociación de los clientes**

Agencias de publicidad en Brasil que no cuentan con un área especializada de animación, a los que se ofrecerá procesos claves y el servicio completo de animación. Los cuales se caracterizan por que ya tienen a su disposición el desarrollo de su animación con empresas locales; cuentan con la posibilidad de integrar su propia área de animación, lo cual incrementa su poder de negociación; se reúnen en los markets, ruedas y festivales especializados que se realizan en Brasil; y existe la posibilidad de contactarlos en el Peru Service Summit. Por lo que se concluye que cuentan con un poder de negociación alto. Es así, que se considera de suma importancia asegurarles que su plan de marketing gozará del impacto deseado en los consumidores mediante un estudio previo, resaltando las características del sector peruano y todos los beneficios que otorga la publicidad animada; así mismo, aprovechar el acceso a ellos en las distintas plataformas de negociación.

Además, las Pymes que no cuentan con una agencia de publicidad. Los cuales en sus primeros años de formación, no consideran en su esquema de trabajo la contratación de una agencia de publicidad por su presupuesto limitado; pero si cuentan con la necesidad de promocionar sus productos o servicios con su público objetivo. Por lo que cuentan con un poder de negociación medio. Siendo así, se les brindará los servicios completos de publicidad animada como opción para el desarrollo de su plan de marketing y asegurándoles el impacto deseado en los consumidores mediante un estudio previo.

Para ambos casos, el poder de negociación por parte de la empresa ira mejorando debido a los resultados de los servicios prestados, gracias a la conexión lograda con el público objetivo y la calidad de la animación a un precio competitivo cumpliendo los plazos establecidos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Mano de obra especializada y con experiencia, entre personal artístico y técnico que se encargarán del desarrollo de los servicios. Según Siicex (2016), el sector cuenta con recursos humanos especializados y con experiencia en animación. Además, según Red Animation Studios (2018), la formación académica de animación está orientada a carreras técnicas y poco en universidades; los sueldos del sector se encuentran en crecimiento; existe un alto índice de rotación del personal. Por lo que, siendo el principal activo de la empresa y la necesidad de contar con personal calificado y con experiencia, se concluye que cuentan con un poder de negociación alto. Sin embargo, una manera de reducir ese poder de negociación es accediendo a personal freelance que cuente con experiencia en la realización de series, largometrajes o publicidad; además, aprovechar la alta rotación de personal, ofreciéndoles un mejor ambiente y un proyecto sólido en el tiempo, con un equipo de trabajo con el cual se podrán desarrollar, y brindarles oportunidades para que sigan creciendo profesionalmente como capacitaciones de técnicas nuevas en el campo, ya que la tecnología sigue mejorando a un ritmo acelerado.

Hardware, entre computadoras, tablets y accesorios. Es de suma importancia contar con equipos que permitan un trabajo con gráficos de alta resolución, que ejecuten los programas rápidamente y que cuenten con un almacenaje adecuado. Existen diversas marcas en el mercado que pueden brindar los equipos requeridos. Concluyendo que cuentan con un poder de negociación medio. Por lo que se comprará equipos que soporten el trabajo de gráficos en alta resolución, un trabajo continuo y memoria necesaria para el desarrollo de los servicios; y a su vez ofrezcan soporte técnico con lo cual se asegure el buen funcionamiento de los equipos.

Software especializado para animación. Según M. Guerrero (comunicación personal, 09 de junio, 2016) los softwares necesarios para desarrollar animación 2D-3D son: Toon boom, Tv Paint, 3DS Max y Maya, los cuales cuentan con una tarifa de pago mensual o anual, variando para cada uno de los programas. Ya que al contar con precios establecidos y su uso necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa; se concluye que cuentan

con un poder de negociación alto. Por lo que se buscará la reducción del costo a través de adquirir las licencias anuales, ya que ofrecen una mejor tarifa a la mensual.

Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades. ya que la empresa puede adaptar su funcionamiento a lugares económicamente cómodos y accesibles para el personal. Se concluye que cuentan con un poder de negociación bajo; por lo que se buscará opciones cómodas que se adapten al presupuesto de la empresa, que sea accesible para los colaboradores y que no esté ubicado en una zona de alta congestión vehicular.

Financiamiento para la inversión y el desarrollo de las actividades. Al ser una empresa nueva y no tener récord crediticio, depende de las entidades financieras evaluar el riesgo de los préstamos y así financiar el proyecto; siendo así la empresa tiene que enfrentarse a tasas de interés altas. Se concluye que cuentan con un poder de negociación alto. Por lo cual se buscará entidades financieras que ofrezcan una mejor tasa de interés, como las cajas municipales, y de esta forma acceder a mejores préstamos.

- **Rivalidad actual de empresas competidoras**

La exportación de servicios animados del Perú, al ser un sector en desarrollo con ganas de expansión al mercado internacional; contar con proyecciones favorables; el apoyo del estado y la asociatividad del sector. Genera un ambiente de cooperación en el sector por expandirse, los cuales intentan exportar sus servicios como una marca país, manteniendo como prioridad el sector de entretenimiento con series y largometrajes. Por lo que se concluye que la rivalidad de exportación de servicios animados del Perú es media, ya que la mayor parte se encuentra enfocada en la creación de contenido propio. (Red Animation Studios, 2018)

Servicios de animación en Brasil, según ICEX (2014), es el mercado más grande en el sector audiovisual en Latinoamérica, con la presencia de países que ya vienen trabajando con productoras locales como Portugal, Argentina, Francia, Chile y entre otros; los cuales destacan por un trabajo audiovisual de calidad. Asimismo, las productoras internacionales más grandes del mundo ya se encuentran trabajando en Brasil provenientes de Estados Unidos, Reino

Unido y Canadá. Además, las empresas nacionales brasileñas vienen ganando reconocimiento en el sector a nivel mundial ya que vienen logrando reconocimiento y premios importantes. Sin embargo, a tener en cuenta es que la mayor parte de estas empresas desarrolla animación de entretenimiento para series y largometrajes; y que en los últimos años, según Anima Mundi (2017), se ha visto a la publicidad como un mercado atractivo para desarrollar animación como Branded Content, con reconocimientos y conversatorios desarrollados durante el festival Anima Mundi. Por lo que se concluye que la rivalidad del sector en Brasil es media; ya que las productoras no se encuentran enfocadas en el desarrollo de animación para publicidad, sino en el desarrollo de contenido para entretenimiento.

- **Potencial ingreso de empresas competidoras**

El acuerdo bilateral para incentivar el desarrollo de proyectos animados entre la India y Brasil, no presenta ningún trabajo desarrollado hasta el 2017, a pesar de gozar de los beneficios desde junio del 2007 según ANCINE (2018) y OCA (2017). A pesar de que los acuerdos están dirigidos a la producción de animación de entretenimiento, una vez incursionado en el mercado, las empresas que ingresan podrían adaptar su oferta a producir animación para publicidad. Siendo India un país que se encuentra en un rápido crecimiento en el sector audiovisual, a pesar de ser un sector que es más caracterizado por realizar animación de menor calidad a un costo bajo, también se encuentran desarrollando animación de alta calidad a bajo costo gracias a sus asociaciones con empresas como Disney que ayudo a desarrollar su sector según Reuters (2015). Concluyendo que India tiene un alto potencial de ingreso a Brasil y su posible incursión en publicidad animada.

- **Sustitutos**

Dentro de los posibles sustitutos al servicio están: el producir la publicidad de forma tradicional con actores en locaciones reales y la producción de publicidad animada 2D-3D con un menor nivel de detalle, lo cual reduciría su calidad final. Sin embargo, al optar por alguno de estos sustitos, no se accedería a todos los beneficios identificados que ofrece la publicidad animada; además, el riesgo de producir animación con un nivel de detalle

bajo reduciría el poder captar la atención del consumidor, que es cada vez más exigente en lo que consume, no logrando establecer la conexión esperada. En conclusión, si bien existen sustitutos al servicio, estos no compiten directamente gracias a los beneficios que este ofrece.

En conclusión, teniendo en cuenta que la mayor parte de competencia en Brasil se encuentra enfocada en el desarrollo de contenido animado para series y películas de entretenimiento, debido a que genera una mayor rentabilidad gracias al apoyo que reciben por parte del gobierno. Para llevar a cabo la incursión de la empresa en Brasil, se deberá destacar las características positivas como: la disponibilidad de recursos humanos especializados y con experiencia; la mayor accesibilidad de herramientas tecnológicas entre hardware y software; el creciente interés del sector por la asociatividad en busca de generar una oferta exportable; servicios de calidad a precios competitivos en los tiempos pactados; el acceso a herramientas de promoción comercial por parte del gobierno; reconocimiento del Perú como referente en películas animadas 3D. (Red Animation Studios, 2018) Sumado a todo lo mencionado, en busca de generar la diferenciación en el sector se resaltarán el valor agregado propuesto, el cual consiste en garantizar el establecer la conexión esperada con el público objetivo mediante un estudio previo, con lo cual se irá buscando generar un mayor poder de negociación por parte de la empresa y mayor participación del mercado.

5.2. Análisis de la competencia local

Dentro de la competencia local en la siguiente tabla se tiene a las principales empresas brasileñas dedicadas a la animación 2D y 3D en el rubro de publicidad.

Tabla 5.1

Principales empresas que realizan animación para publicidad en Brasil

Empresas	Lugar	Servicios para publicidad	Página Web
Alopra Estúdio	Porto Alegre	Animación 2D-3D	https://www.alopra.com/
Amazing Graphics	Curitiba	Animación 3D	http://www.amazinggraphics.com.br/
Animaking	Florianópolis	Animación 2D-3D	http://www.animaking.com.br/
Belli Studio	Blumenau	Animación 2D	http://www.bellistudio.com/
Birdo Studio	Sao Paulo	Animación 2D-3D	https://www.birdo.com.br/
Boulevard Filmes	Rio de Janeiro	Animación 2D	https://www.boulevardfilmes.com.br/
Cabong Studios	Curitiba	Animación 2D	https://www.cabongstudios.com.br/
Cadux Studio	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://cadux.com/
Carmela Contents	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.carmela.art.br/
Combo Estúdio	Rio de Janeiro	Animación 2D	http://www.comboestudio.com.br
Dogs Can FLY Content CO	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.dogscanfly.com
Gava Productions	Rio de Janeiro	Animación 2D-3D	http://gavaproducoes.com.br/
Ghost Jack Entertainment	Belo Horizonte	Animación 2D-3D	http://ghostjackent.com/
Gullane	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.gullane.com.br/
HGN Produções	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.hgn.com.br/
Irmãos de Criação	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.irmaosdecriacao.com/
Lightstar Studios	Santos	Animación 2D-3D	http://www.lightstarstudios.com/
LUVA	Rio de Janeiro	Animación 2D-3D	http://luva.tv/#/cat_4/branded-content
Mixer	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.mixer.com.br/pt/
MOL Toons	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.moltoons.com.br/
Movioca Content House	Sao Paulo	Animación 2D	http://www.movioca.com/pt/#team
OCA Animation	Sao Paulo	Animación 2D-3D	https://www.oceanimation.com.br
Split Studio	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://splitstudio.com.br
SuperToons	Sao Paulo	Animación 2D	http://supertoons.com.br
Tortuga Studios	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.tortugastudios.com.br/
Valu Animation Studios	Rio de Janeiro	Animación 2D-3D	http://www.valu.com.br/
Videocubo	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.videocubo.tv/
Bossa Nova Animation	Sao Paulo	Animación 2D-3D	http://www.bossanovaanimation.com.br/

Nota: catálogo de empresas (Fecha de consulta septiembre 2018)

Fuente: Brazilian Content (2018)

Para la elaboración de la tabla se recogió información de Brazilian Content (2018), la cual se encarga de promover y capacitar a las empresas en misiones y rondas de negocios internacionales como el MIPCOM, Mifa, Ancey, Kidscreen, etc; de un total de 65 empresas identificadas, las cuales ofrecen sus servicios de Animación 2D y 3D para el mercado de entretenimiento, en el cual están logrando

reconocimiento importantes del sector; solo 28 empresas adaptan su oferta de servicios al mercado publicitario.

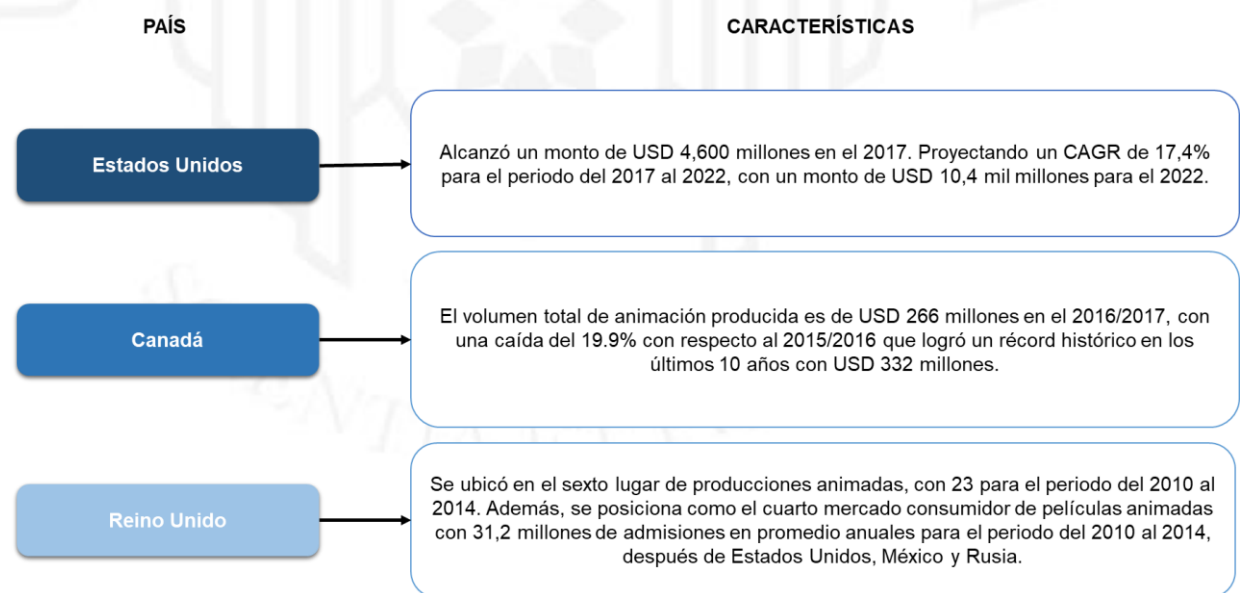
Además, el sector está experimentando un cambio significativo, ya que antes estaban orientados a la prestación de servicios y ahora se encuentran más orientados a la creación de contenido y buscando la tercerización de su producción. (ICEX, 2014)

5.3. Análisis de la competencia internacional y principales empresas exportadoras internacionales

En cuanto a la competencia internacional, se trabajó con información sobre los principales países exportadores y principales empresas del sector animación de entretenimiento, debido a que existe poca información desagregada del sector. Siendo así, según ICEX (2014), los principales países productores de animación y que a su vez dominan el mercado de animación brasileño son Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. Por lo que a continuación se presenta la siguiente figura:

Figura 5.1

Principales países exportadores de animación



Fuente: Canadian Media Producers Association (2018); Transparency Market Research (2017); Prochile (2018)
Elaboración propia

Es así que según Transparency Market Research (2017), se debe resaltar el valor global del sector de animación 3D con USD 13,6 mil millones para el 2017, con

proyecciones de USD 26,8 mil millones para el 2022 y alcanzando un CAGR de 14.5% del 2017 al 2022; potenciado principalmente por el crecimiento tecnológico. Siendo así Estados Unidos el principal país a destacar, ya que representa más de un tercio del mercado total. Además, según ICEX (2014) dentro de sus principales empresas de animación están: Nickelodeon Animation Studios, Cartoon Networks Studios, Disney, Universal, Fox, entre otras.

Asimismo, según Prochile (2018), Reino Unido se destaca por una larga tradición en la creación de animaciones exitosas; basados en un sector creativo, con gran capacidad de cautivar a los espectadores con sus historias. Se debe resaltar que años atrás su sector local venía atravesando por una crisis debido a sus altos costos, incentivos en el extranjero y caída en los costos de licencias; no obstante, esto ha cambiado en la actualidad impulsado por beneficios tributarios. Además, según ICEX (2014) una de sus principales empresas de producción animada es HIT entertainment y en cuanto a las principales empresas de Canadá están: Nelvana, DHX Media, entre otras.

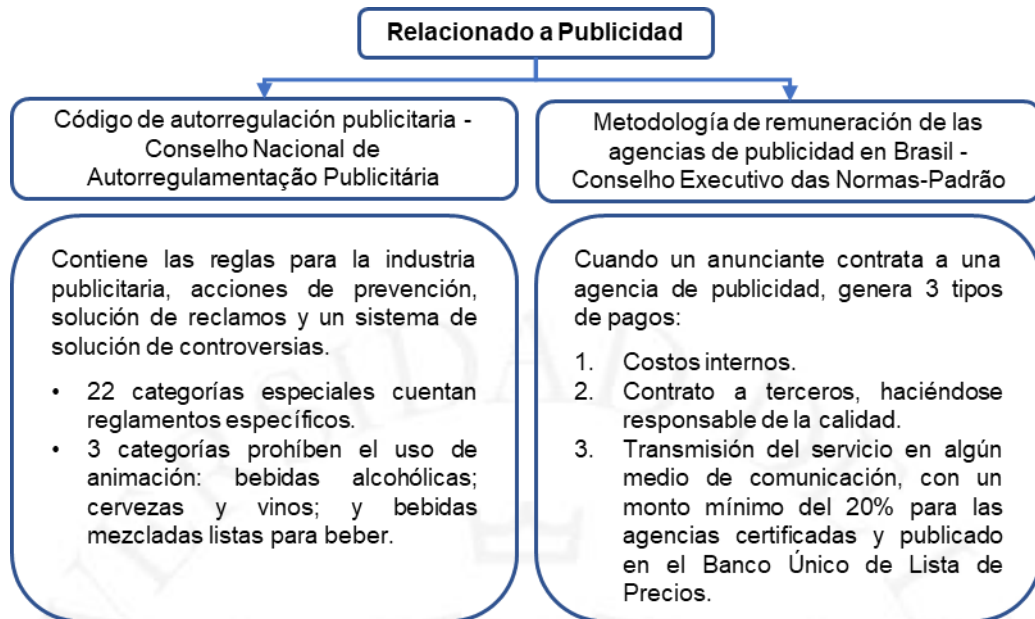
Además, según Grand View Research, Inc (2017), si bien la animación se encuentra concentrada en países desarrollados, se ha abierto campo en países emergentes como India, China y Filipinas gracias a la tercerización de servicios, proyectándose un rápido crecimiento de dichos países en el sector, incentivado por bajos costos de producción, creación de contenido propio y la prestación de servicios.

5.4. Barreras legales en destino

En primer lugar, se analizará el marco legal relacionado al sector de publicidad en Brasil, por lo que se presenta la siguiente figura:

Figura 5.2

Marco legal del sector Publicidad



Fuente: CENP (2018); CONAR (s.f.)

Elaboración propia

Es así que, en cuanto a la figura 5.2, según CENP (2018), se debe tener en cuenta la metodología de remuneración de las agencias de publicidad, la cual funciona de la siguiente manera: el anunciante contrata a una agencia de publicidad para que realice un servicio, esto genera un pago por sus costos internos, dentro de los cuales pueden estar: desarrollo de plan estratégico, ideas promocionales, campañas y entre otras. Además, se genera otro pago que está destinado para que la agencia pueda contratar terceros como productoras de audio, productoras de video, fotógrafos, productores gráficos y entre otros; haciéndose responsable de la calidad de los mismos. Y por último existe un tipo de pago más, que se genera cuando el anunciante transmite el servicio por algún medio de comunicación, con base en la ley federal 4.680/65 la cual fue reafirmada en la ley federal 12.232 del 2010, la cual determina que parte de lo que paga el anunciante al medio de comunicación deberá ser destinado a las agencia de publicidad; si bien en la ley no se define un porcentaje exacto, los medios que están asociados y se rigen mediante la CENP establecen un monto mínimo del 20% para las agencias certificadas y dicho monto deberá publicado en el Banco Único de Lista de Precios.

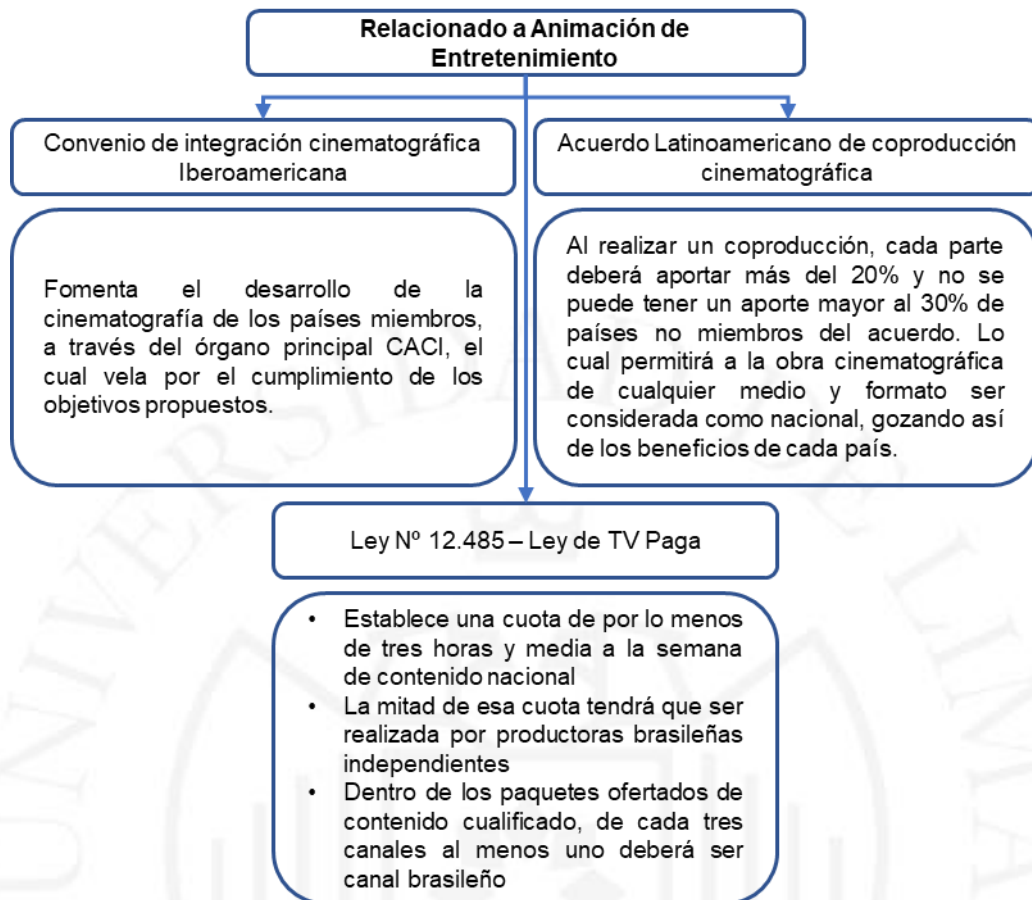
Por otra parte, el sector de publicidad en Brasil cuenta con un código de autorregulación publicitaria el cual es administrado por el Conselho Nacional de

Autorregulamentação Publicitária desde mayo de 1980. Es así, que según CONAR (s.f.), mediante este código se plantea: las reglas para la industria publicitaria, acciones de prevención evitando una posible controversia, contar con un sistema de solución de controversias y garantizar soluciones efectivas a reclamos. Buscando se permita el desarrollo ético de la industria, argumentando que la publicidad debe ser confiable en contenido y honesta en su presentación, respetando la competencia leal y la confianza del público.

Asimismo, se debe resaltar que existen 22 categorías especiales que cuentan con reglamentos específicos; en las cuales tres categorías prohíben el uso de animación, que son la de bebidas alcohólicas; cervezas y vinos; y bebidas mezcladas listas para beber. Debido a que este tipo de publicidad puede llamar la atención de menores o jóvenes y puede contribuir a que adopten valores no deseados para la sociedad. La importancia de esta entidad radica en la aplicación del cumplimiento del código, ya que el CONAR funciona como un medio al cual acude un consumidor o agente involucrado en publicidad que sienta que se ha vulnerado parte de este código, lo cual se somete a una investigación y si se prueba que ha violado el código, la publicidad puede ser modificada o queda prohibida su reproducción. (CONAR, s.f.)

Figura 5.3

Marco legal del sector Animación



Fuente: ANCINE (2018); Conferencia de Autoridades Audiovisuales y Cinematográficas de Iberoamérica (CAACI, 2018); ICEX (2014); (Ley N° 12.485, 2011)
Elaboración propia

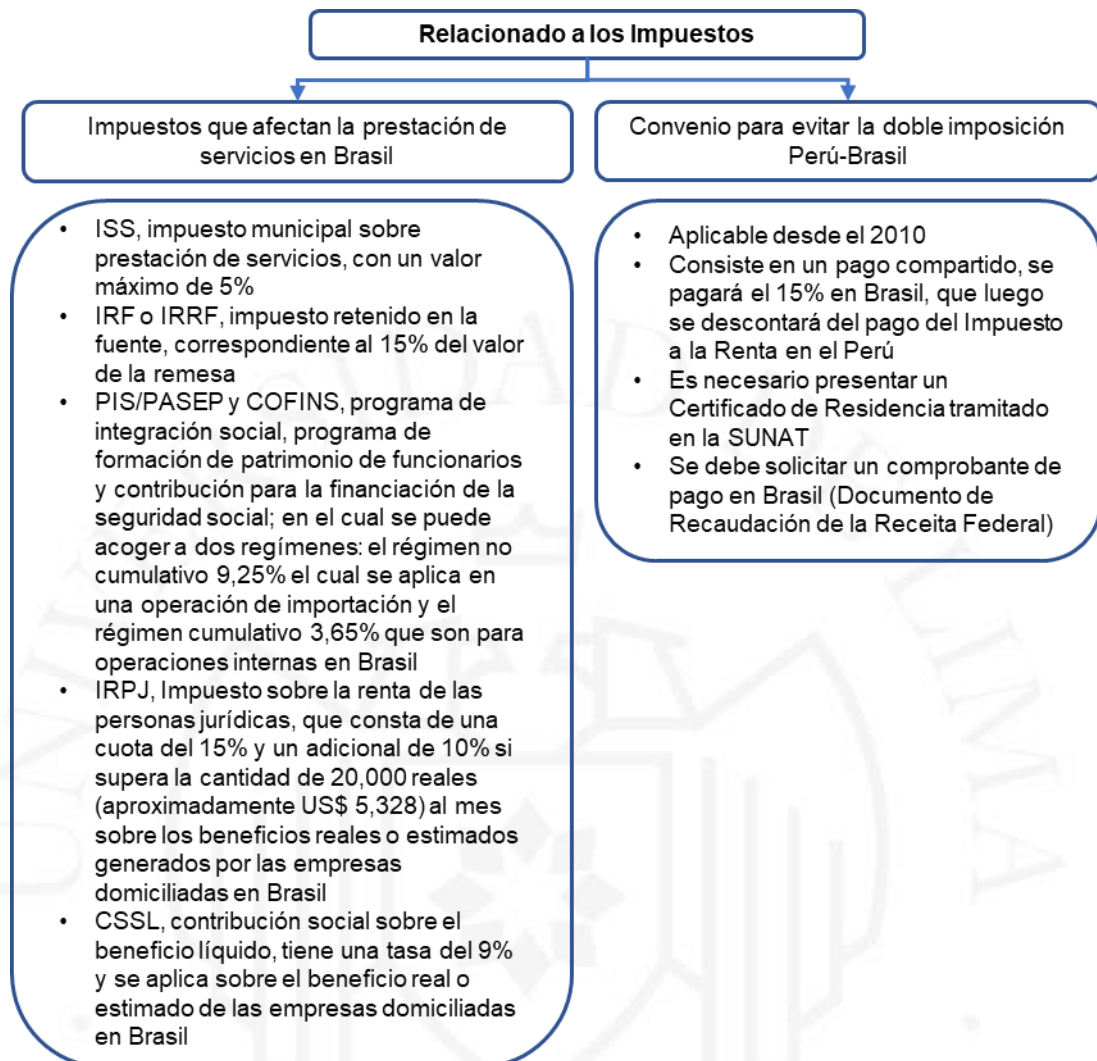
En la figura 5.3 se presenta el marco legal relacionado al sector de animación de entretenimiento en Brasil, debido a que solo existen leyes y acuerdos internacionales sobre dicho sector. Dentro de los cuales se tienen los siguientes: según ANCINE (2018) el acuerdo Latinoamericano de coproducción cinematográfica, que otorga beneficios de realizar coproducciones con los países de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Con este acuerdo la obra cinematográfica de cualquier medio y formato será considerada como nacional para las autoridades competentes de cada país, gozando así de los beneficios otorgados en el sector por países como el de Brasil que brinda un fuerte apoyo al sector audiovisual; cumpliendo ciertos requisitos como que cada parte deberá aportar más del 20%, y que no se puede tener un aporte mayor al 30% de países no miembros del acuerdo.

Además, según CAACI (2018), el convenio de integración cinematográfica Iberoamericana, conformado por Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Busca fomentar el desarrollo de la cinematografía dentro de los países signatarios del acuerdo, a través del órgano principal que es la CACI. El cual vela por el cumplimiento de los objetivos de fomentar el sector cinematográfico de los países.

Asimismo, según (Ley N° 12.485, 2011), la cual es llamada la Ley de Tv Paga, ya que regula a través de acceso condicional la comunicación audiovisual, siendo esta ley aplicable a canales de contenido cualificado, siendo esta una denominación en la cual recae el segmento de animación. Estableciendo una cuota de por lo menos de tres horas y media a la semana de contenido nacional en el horario prime time, siendo este de 18:00 hasta las 24:00 en los canales abiertos y cerrados, de 11:00 a 14:00 y de las 17:00 a las 21:00 en los canales para niños y adolescentes. Además, la mitad de la cuota establecida tendrá que ser realizada por productoras brasileñas independientes. Por otra parte, en cuanto a los paquetes ofertados de canales de espacio cualificado, de cada tres canales al menos uno deberá ser canal brasileño. (ICEX, 2014)

Figura 5.4

Relacionado a los Impuestos



Fuente: ICEX (2014); MEF (s.f.)
Elaboración propia

En la figura 5.4 se presenta lo relacionado a los Impuestos. Por lo que se debe tener en cuenta el convenio para evitar la doble imposición con Brasil, según MEF (s.f.), es aplicable desde el 2010 y en nuestro caso será un pago compartido, mediante la presentación de un Certificado de Residencia a tramitarse en la SUNAT.

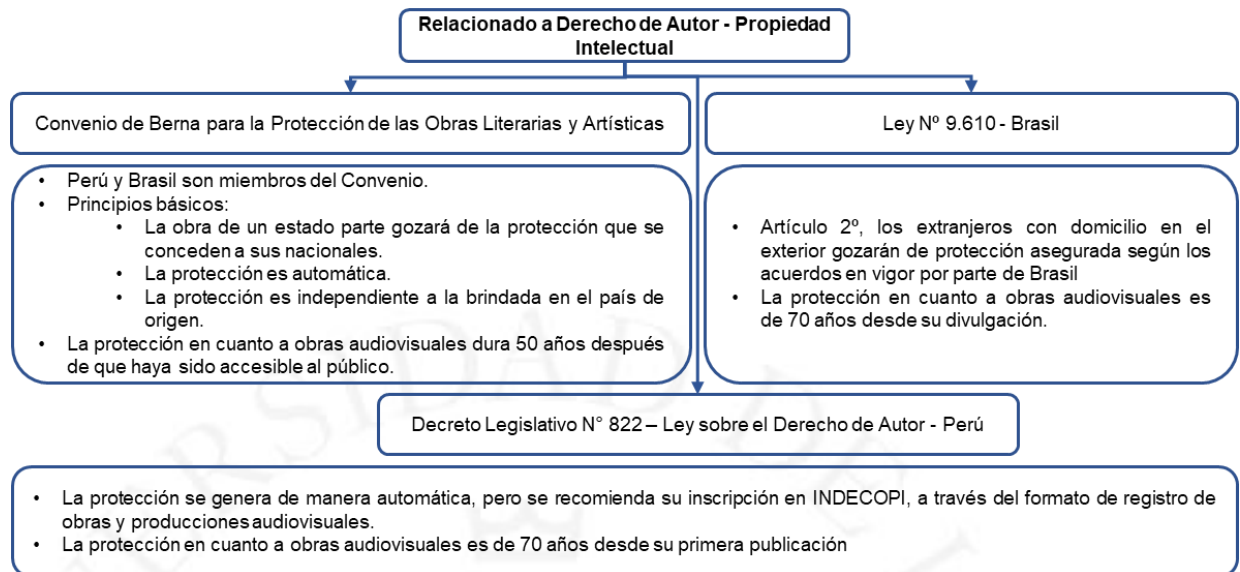
Es necesario presentar dicho certificado en destino para acceder a la tasa preferencial del 15% y luego presentarlo en el Perú para acceder al descuento del Impuesto a la Renta. El trámite puede tardar hasta 10 días hábiles desde recibida la solicitud, en el cual se deberá detallar información como: el número del certificado, datos de la empresa, país donde se presentará, período de solicitud y vigencia, fecha

y firma del funcionario competente. La vigencia del certificado es de cuatro meses desde su emisión. (SUNAT, 2019)

Por otro lado, se tiene que tener en cuenta los impuestos que afectan la prestación de servicios en Brasil, ya que formarán parte de la actividad a realizarse, según ICEX (2014) se tienen los siguientes: ISS que es el impuesto municipal sobre prestación de servicios, se aplica sobre el valor del servicio y varía según el municipio de cada ciudad con un valor máximo de 5%. IRF o IRRF que es el impuesto retenido en la fuente, correspondiente al 15% del valor de la remesa a realizarse, en el cual se debe solicitar un comprobante de pago (Documento de Recaudación de la Receita Federal), para luego ejecutar el descuento en el pago del Impuesto a la Renta en el Perú gracias al Convenio para evitar la doble imposición. PIS/PASEP y COFINS es un programa de integración social/programa de formación de patrimonio de funcionarios y contribución para la financiación de la seguridad social, en el cual se puede acoger a dos regímenes que son el régimen no cumulativo 9,25% el cual se aplica en una operación de importación y el régimen cumulativo 3,65% que son para operaciones internas en Brasil. IRPJ Impuesto sobre la renta de las personas jurídicas, que consta de una cuota del 15% y un adicional de 10% si supera la cantidad de 20,000 reales (aproximadamente US\$ 5,328) al mes sobre los beneficios reales o estimados generados por las empresas domiciliadas en Brasil. CSSL que es la contribución social sobre el beneficio líquido, tiene una tasa del 9% y se aplica sobre el beneficio real o estimado de las empresas domiciliadas en Brasil.

Figura 5.5

Relacionado a Derecho de Autor – Propiedad Intelectual



Fuente: (Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas, 1886); (Ley N° 9.610, 1998); Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2013)

Elaboración propia

En la figura 5.5 se presenta lo relacionado a derecho de autor en propiedad intelectual, siendo un tema importante en creación de contenido. Es así que según Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas (1886), el tratado relevante para el derecho de autor es el Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas, la cual tuvo su última acta de modificación en París en 1971, entrando en vigor en Brasil el 20 de abril del 1975 y en Perú el 20 de agosto de 1988; el cual actualmente es administrado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. En el cual se establece la protección en cuanto a derechos morales y derechos exclusivos de autorización, como son: a utilizar la obra como base para una obra audiovisual, reproducción, distribución, interpretación, ejecutar en público y comunicar la obra audiovisual. El cual se basa en tres principios básicos que son: la obra de uno de los estados parte, gozará de la protección que se conceden a las obras de sus nacionales bajo el principio de trato nacional; la protección será de forma automática sin estar obligada al cumplimiento de una formalidad bajo el principio de protección automática; y la protección es independiente a la brindada en el país de origen bajo el principio de independencia, excepto si la protección que brinda el otro estado es mayor a la mínima establecida en el convenio y se cesa la protección en su estado de origen, por lo que esta podrá ser negada. En cuanto a la

duración de la protección es de 50 años posteriores a la muerte del autor y en cuanto a obras audiovisuales es de 50 años después de que haya sido accesible al público.

Asimismo, en cuanto a regulación del derecho de autor en Brasil, según (Ley N° 9.610, 1998), en la cual se actualiza la legislación con respecto a derechos de autor. Se destaca el artículo 2°, el cual menciona que los extranjeros con domicilio en el exterior gozarán de protección asegurada según los acuerdos en vigor por parte de Brasil; por lo que al ser parte del convenio de Berna se cuenta con la debida protección de derecho de autor para la creación de nuevo contenido. Si bien los demás artículos aplican a sus nacionales, se debe mencionar que este también hace mención sobre la protección a los derechos morales y patrimoniales, dentro de ellos: reproducción, edición, adaptación, traducción, producción audiovisual, distribución, utilización y cualquier forma de utilización existente. Por último, se debe resaltar que la protección que brinda Brasil es de 70 años a partir del 1 de enero del año subsiguiente al fallecimiento del autor y en cuanto a obras audiovisuales es de 70 años a partir del 1 de enero del año subsiguiente al de su divulgación.

Además, en cuanto a regulación del derecho de autor en Perú, según INDECOPI (2013), en base al Decreto Legislativo N° 822 – Ley sobre el Derecho de Autor; si bien estos derechos nacen automáticamente desde la creación de contenido, se recomienda su inscripción en INDECOPI con la finalidad de poder demostrar una fecha cierta de creación y así poder garantizar su protección; la cual se realiza a través del formato de registro de obras y producciones audiovisuales, con una tasa de 195.25 soles (aproximadamente USD 58.63) para el 2019. Es así que dentro de los derechos de autor, se cuenta con los morales, que son inalienables, inembargables, irrenunciables e imprescriptibles; teniendo derechos a: divulgación, paternidad, integridad, modificación, retiro de la obra del comercio y acceso del autor al ejemplar único de la obra para ejercer sus derechos. Asimismo, los derechos patrimoniales que le dan la exclusividad al autor de explotar la obra y obtener un beneficio, manteniendo su protección hasta por 70 años contados a partir del 01 de enero del año siguiente después de la muerte del autor y en cuanto a la protección de obras audiovisuales esta durará hasta los 70 años desde su primera publicación; teniendo derechos a: la reproducción de la obra, comunicación pública, distribución pública, traducción, adaptación, transformación, importación al territorio nacional de copias de su obra y cualquier otra forma de utilización de la obra.

5.5. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Se desarrolló la MPC según D'Alessio (2008), estableciendo pesos a cada factor, midiendo la importancia de cada uno para el éxito de la empresa; y se asignó una calificación del 1 al 4, donde 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad mayor; luego se realizó una suma producto entre sus pesos y calificaciones, obteniendo un peso ponderado total para las empresas.

Comparando a ANimagination con una empresa local en Brasil que es Bossa Nova Animation, según Anima Mundi (2017), la cual se destaca por su trabajo en animación de publicidad tras su unión con Oca Filmes, ya que unieron sus más de 10 años de experiencia en Animación de publicidad y entretenimiento. Además, DHX Media como competencia internacional lejana en Brasil, según DHX Media (2018), la cual es una empresa canadiense dedicada principalmente al desarrollo de animación de entretenimiento infantil, sin embargo, desarrolla más servicios en sus estudios como: animación 2D-3D, acción en vivo, interactivo, distribución, licencias, plataformas y entre otros.

Tabla 5.2

Matriz del perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Local				Internacional	
		ANimagination		Bossa Nova Animation		DHX Media	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Acceso a hardware y software especializado	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Reconocimiento del sector país	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Imagen y experiencia de la empresa (producciones reconocidas)	0.12	1	0.12	2	0.24	4	0.48
Participación en el mercado	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36
Competitividad de precios	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Calidad del servicio	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Tiempos de entrega	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Respaldo financiero	0.15	1	0.15	2	0.3	4	0.6
Total	1		2.67		2.88		3.81

Fuente: Digital Vector (s.f.); Anima Mundi (2017); DHX Media (2018); Red Animation Studios (2018)

Elaboración propia

En cuanto a factores que proporcionan una fortaleza mayor y permiten ofrecer una oferta competitiva, está el ofrecer servicios de alta calidad a precios competitivos cumpliendo los tiempos pactados; siendo características del sector peruano de animación, el cual a su vez es reconocido por ser referente de películas animadas 3D en la región, brindando una imagen importante para el sector. Así mismo, considerando que el acceso al software y hardware para desarrollar animación de calidad es cada vez más asequible, debido a los menores costos de adquisición gracias al crecimiento tecnológico y la globalización. Además, considerando al valor agregado propuesto de realizar un estudio previo en el que se buscará entablar la conexión esperada con el público objetivo; permitirán ofrecer servicios competitivos en Brasil. (Red Animation Studios, 2018)

Por otro lado, en cuanto a las brechas identificadas, está el respaldo financiero, siendo un factor importante, ya que según Digital Vector (s.f.), es el principal factor para desarrollar proyectos de animación, ya que de eso dependerá el tamaño del mismo; siendo un problema latente en el sector peruano, según Red Animation Studios (2018), existen escasas fuentes de financiamiento público y privado en comparación con otros países. Pero se debe resaltar, que al estar enfocados en proyectos de publicidad de corta duración el acceso al financiamiento se puede hacer más accesible, lo cual permitirá poder competir en el mercado brasileño.

Asimismo, se debe trabajar para disminuir el impacto de debilidades mayores como: la imagen y experiencia de la empresa en base a sus producciones reconocidas y la participación del mercado; ya que los posibles clientes pueden sentirse influenciados por dichos factores. Por lo cual se trabajará ofreciendo las muestras 2D-3D, en la cual se resaltarán la alta calidad de animación que se ofrece y que se logrará establecer la conexión deseada con el público objetivo; además, con una atención al cliente activa.

En conclusión la empresa al ser nueva en el mercado brasileño tiene que posicionar su trabajo para ir ganando presencia en el sector, a través de lograr el impacto deseado en el público objetivo mediante un estudio previo a la aceptación de proyectos; y a su vez ofreciendo servicios de calidad a precios competitivos en los tiempos pactados, con lo cual se irá ganando participación de mercado y reputación con los trabajos desarrollados; ya que ir construyendo una imagen de marca de

confianza y que logra el impacto deseado llevará a posicionarse como una buena opción.

5.6. Ventajas competitivas

Considerando las estrategias desarrolladas en el FODA cruzado como insumo para formular la ventaja competitiva, se detalla cuáles serán las estrategias clave para el desarrollo de la ventaja competitiva: en primer lugar se buscará captar clientes resaltando las fortalezas del sector, el reconocimiento ganado a nivel regional, los beneficios de la animación en publicidad y el crecimiento de plataformas de difusión. Destacando que se realizará un estudio previo a la aceptación de cada uno de los proyectos, buscando asegurar que el contenido que se desarrollará generará la conexión esperada con el público objetivo.

Asimismo, los servicios propuestos serán personalizados para cada uno de los proyectos, considerando que técnica se realizará y la calidad que mejor se adapte a los tiempos y presupuestos de cada cliente; de igual manera se buscará potenciar cada uno de los proyectos desde su concepción y se transmitirá la idea principal de forma impactante y estimulante para el consumidor.

Además, se cumplirán los tiempos pactados en cada proyecto para mantener una imagen de empresa comprometida y responsable, buscando ir ganando mayor participación de mercado. Por último, se mantendrá un servicio al cliente activo, el cual buscará mantener a la empresa en constante recordación con los clientes.

Es así que a partir de todo lo mencionado anteriormente, se generará una ventaja competitiva de diferenciación, destacando que se produce el contenido correcto para el público objetivo y se ajusta a los presupuestos de las empresas.

CAPÍTULO VI : ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

6.1. Objetivos de largo plazo

En la siguiente tabla se menciona los principales objetivos de largo plazo que tiene la empresa para posicionarse en el mercado internacional.



Tabla 6.1

Objetivos de largo plazo

Objetivo	Estrategia	Metas
Brindar el servicio directamente a las empresas que buscan publicidad animada.	Buscar información de empresas interesadas en publicidad animada, a los que se les ofrecerá los servicios resaltando el valor agregado, fortalezas del sector, beneficios de la animación en publicidad y su difusión en plataformas tecnológicas.	Alcanzar un 20% del total de prestaciones servicios directamente con los clientes finales en el quinto año
Posicionarse en el sector de la publicidad animada como la mejor opción.	Diferenciarse de la competencia, destacando que el servicio logrará la conexión con el público objetivo y será de calidad a costos competitivos en tiempos establecidos. Personalizar los servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes y mantener un servicio al cliente activo. Supervisar el cumplimiento de los tiempos de los proyectos para mantener una imagen de empresa responsable y así ganar mayor participación. Establecer una red de contactos con productoras, que permita responder de manera eficiente ante proyectos complejos.	Mantener un estudio previo en el 100% de los proyectos realizados y el seguimiento respectivo en el quinto año. Contar con un perfil de preferencias en base a los trabajos realizados para el 100% de los clientes en el quinto año. Mantener un 100% de cobertura de servicio al cliente activo con los clientes y posibles clientes en el quinto año. Cumplir todos los tiempos acordados con los clientes en el quinto año. Formar parte de un gremio del sector para mantener constante comunicación con los actores involucrados en el quinto año.
Mantener una eficiente administración de la empresa y la tercerización de servicios.	Mantener en constante evaluación las diferentes áreas y realizar una evaluación de los procesos tercerizados a través de diferentes factores.	Mantener un resultado positivo en la evaluación de las diferentes áreas en el quinto año. Contar con una lista de 10 empresas para realizar las tercerizaciones y opciones de oficina en el mercado de destino en el quinto año.
Mantener colaboradores especializados y con experiencia en el desarrollo de animación digital y en constante capacitación.	Mantener colaboradores que se alineen a los distintos puestos de trabajo. Realizar constante capacitación transversal al principal activo de la empresa que es el personal.	Contar con 15 trabajadores con experiencia y especializados en el quinto año. Alcanzar 03 asistencias a capacitaciones y un 100% de trabajadores capacitados en el quinto año.
Mantener un proceso de venta que genere resultados y establezca relaciones a futuro con los clientes.	Asistir continuamente a los markets, ferias, ruedas de negocio y festivales en Brasil y Perú. Mantener una relación activa con las agencias de publicidad, encargados del área de marketing y empresas interesadas.	Alcanzar 07 contratos para la prestación de servicios y 40 posibles clientes en el quinto año. Asistir a todas las ruedas de negocio y festivales propuestos en el quinto año.
Mantener un área operativa eficiente con los tiempos de producción y generando nuevo contenido.	Buscar la especialización de los procesos desarrollando un programa de trabajo en equipo para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el mercado.	Reducir en 4% las mermas en el área artística y el área técnica en el quinto año.

Elaboración propia

6.2. Elección de estrategias:

6.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA cruzado)

En la siguiente tabla se presenta el FODA cruzado, mencionando las principales estrategias del negocio.



Tabla 6.2

FODA cruzado

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Generar la conexión esperada entre la publicidad animada y el público objetivo 2) Especialización en procesos claves de la cadena de valor 3) Servicios animados de calidad a precios competitivos en los tiempos pactados 4) Contar con personal calificado, técnico y creativo con experiencia en el sector 5) Contar con Hardware y Software necesario para el desarrollo de los servicios 6) Adaptabilidad de los servicios según la demanda y el aprendizaje sobre las preferencias de los clientes 7) Organización y delegación adecuada de funciones, promoviendo el trabajo en equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Una imagen en construcción por ser nuevos en el mercado 2) Al realizar servicios animados de una mayor calidad, se incurren en mayores tiempos de desarrollo 3) Falta de asociatividad con productoras nacionales 4) Tamaño pequeño de la empresa 5) Barrera del idioma con Brasil 6) Alta rotación de personal
Oportunidades (O)	Estrategias FO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Las empresas buscan acceder a publicidad con menores costos y generar una mayor participación en segmentos digitales. 2) Convenio para evitar la doble imposición y no el no pago de IGV por servicios de exportación 3) Hábito creciente y positivo de uso de los medios de difusión de publicidad animada (Tv, Internet, redes sociales) 4) Recuperación de la inversión privada en Brasil, generando una expectativa favorable de la demanda 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Generar fidelización con los clientes ofreciendo un servicio personalizado, que logre establecer la conexión esperada con el público objetivo. F1,F3,F4,F5,F6,O1,O4,O6 2) Captar clientes resaltando las fortalezas del sector, beneficios de la animación en publicidad y su difusión en plataformas tecnológicas. F1,F3,F4,F5,O1,O3,O4,O5,O7,O8 3) Incentivar la especialización de la empresa en procesos de creación de contenido.
Oportunidades (O)	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Buscar información de agencias de publicidad y pymes interesadas en publicidad animada, a los que se les ofrecerá los servicios resaltando el valor agregado y beneficios. D1,D4,O1,O4 2) Dar a conocer la empresa en las ferias y festivales brasileños especializados, así como los promovidos localmente. D1,D3,D4,O6,O7,O8 3) Supervisar el cumplimiento de los tiempos de los proyectos para mantener una imagen de empresa responsable y así ganar mayor participación. 	

(continúa)

(continuación)

<p>de servicios 5) Perú es reconocido en Latinoamérica por ser referente en la producción de largometrajes animados 6) Crecimiento del sector y la demanda por servicios de animación, con proyecciones favorables 7) Mayor apoyo del gobierno al sector, con herramientas de promoción comercial 8) Existencia de una organización que promueve la internacionalización de la oferta peruana de animación</p>	<p>F2,F4,F5,O5,O6,O7,O8 4) Promover el trabajo en equipo de los colaboradores y así aprovechar al máximo las oportunidad de crecimiento que ofrece el mercado. F4,F7,O1,O2,O4,O6</p>	<p>D1,D2,D4,O1,O4,O6 4) Establecer redes de contactos con productoras nacionales que ya vienen trabajando animación 2D-3D ante una posibilidad de crecimiento en sociedad. D3,O1,O5,O6,O8</p>
<p>Amenazas (A)</p>	<p>Estrategias FA</p>	<p>Estrategias DA</p>
<p>1) Inestabilidad política en Brasil 2) El nivel medio de corrupción en Brasil 3) Apoyo del gobierno brasileño a empresas locales del sector animación de entretenimiento 4) Complejidad en realizar la facturación en operaciones internacionales de servicios 5) El sector de animación en Brasil es más desarrollado 6) Escasas fuentes de financiamiento en el Perú 7) El sector académico local se encuentra más orientado a la formación técnica que universitaria 8) Competidores regionales con un sector más competitivos</p>	<p>1) Diferenciarse de la competencia, destacando que el servicio logrará la conexión con el público objetivo y será de calidad a costos competitivos en tiempos establecidos. F1,F3,F4,F5,A5,A8 2) Personalizar los servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes y mantener un servicio al cliente activo. F2,F3,F5,F6,A5,A8 3) Monitorear el apoyo del gobierno al sector de animación, político, económico y tramites a realizar en Brasil. F4,F7,A1,A2,A3,A4 4) Recolectar información de solvencia financiera de las agencias de publicidad y pymes con las que se trabajará. F7,A4</p>	<p>1) Impulsar la imagen de la empresa destacando reconocimiento y características ya ganadas por el sector peruano, los cuales permitan diferenciarse de la competencia internacional. D1,D4,A5,A8 2) Establecer una red de contactos con productoras, que permita responder de manera eficiente ante proyectos complejos. D3,A5,A8 3) Ofrecer un buen ambiente de trabajo con un plan de capacitaciones para los colaboradores. D6,A7 4) Hacer uso de traductores cuando sea necesario. D5,A5,A8</p>

Fuente: Garibay (2017); Euromonitor (2018); MEF (2018); Translatemedia (2018); CIA (2018); CENP (2018); OECD (2018); Transparency International (2018); ANCINE (2018); García (2015); Werner (2018); Agencia Bloomberg (2018); Red Animation Studios (2018); Siicex (2016, 2017)
Elaboración propia

En la tabla 6.2 se realizó el FODA cruzado en busca de generar estrategias cruzadas tras el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; teniendo en primer lugar las FO dentro de ellas: generar fidelización con los clientes ofreciendo un servicio personalizado, que logre establecer la conexión esperada con el público objetivo; captar clientes resaltando las fortalezas del sector, beneficios de la animación en publicidad y su difusión en plataformas tecnológicas; incentivar la especialización de la empresa en procesos de creación de contenido; promover el trabajo en equipo de los colaboradores y así aprovechar al máximo las oportunidad de crecimiento que ofrece el mercado.

Esto se dará debido a que se resaltarán todos los beneficios a los que se accede al optar por la animación en publicidad, destacando su diferencia en cuanto al menor costo y el crecimiento de las plataformas tecnológicas para su difusión. Además, se llevará a cabo un estudio previo a la aceptación de cada uno de los proyectos ajustándolo a las necesidades de cada cliente, ofreciendo servicios de alta calidad a precios competitivos cumpliendo los tiempos establecidos; a su vez se irá adquiriendo conocimientos sobre las preferencias de los clientes, con la finalidad de brindar un servicio más personalizado e ir enfocándose a procesos de creación de contenido. Lo cual se realizará gracias a la mano de obra especializada disponible, tecnología necesaria y trabajo en equipo; impulsado por el apoyo que viene recibiendo el sector y aprovechando el crecimiento de la demanda.

En cuanto a las DO: buscar información de agencias de publicidad y pymes interesadas en publicidad animada, a los que se les ofrecerá los servicios resaltando el valor agregado y beneficios; dar a conocer la empresa en las ferias y festivales brasileños especializados, así como los promovidos localmente; supervisar el cumplimiento de los tiempos de los proyectos para mantener una imagen de empresa responsable y así ganar mayor participación; establecer redes de contactos con productoras nacionales que ya vienen trabajando animación 2D-3D ante una posibilidad de crecimiento en sociedad.

Esto se dará debido a que se buscará toda la información disponible sobre las agencias de publicidad sin área de animación especializada y pymes en sus primeros años de funcionamiento que no cuenten con una agencia de publicidad en su estructura de funcionamiento, con la finalidad de ofrecerles los servicios de publicidad animada, resaltando todos los beneficios que accederán sobre todo el

de producir su publicidad a un menor costo que el tradicional y el asegurar establecer una conexión. Además, para dar a conocer la empresa en el sector y buscar la cartera de clientes se asistirá a los markets, ruedas de negocio y festivales especializados. Asimismo, se supervisará los tiempos de cada proyecto buscando cumplir los hitos de cumplimiento planteados en los contratos, en búsqueda de una mejor satisfacción al cliente; de igual manera el cumplimiento de las políticas de la empresa. Por último, se deberá establecer contactos con productoras nacionales que ya vienen produciendo animación 2D-3D, ante un posible crecimiento en sociedad.

En cuanto a las FA: diferenciarse de la competencia, destacando que el servicio logrará la conexión con el público objetivo y será de calidad a costos competitivos en tiempos establecidos; personalizar los servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes y mantener un servicio al cliente activo; monitorear el apoyo del gobierno al sector de animación, político, económico y tramites a realizar en Brasil; recolectar información de solvencia financiera de las agencias de publicidad y pymes con las que se trabajará.

Esto se dará debido a que se resaltarán que el servicio logrará establecer la conexión esperada con el público objetivo mediante el desarrollo de un estudio previo al proyecto, lo cual posicionará una diferencia con la competencia; además, se aprovechará el reconocimiento con el que cuenta el sector de animación en el Perú. Asimismo, los servicios deberán adaptarse a la demanda local con un contenido creativo y de calidad a un precio competitivo para posicionarse como una opción en el mercado de destino. Además, se mantendrá monitoreando los beneficios que se ofrecen al sector de animación, los sectores políticos, económicos y los tramites a realizarse en Brasil; y por último se buscará la solvencia financiera de las agencias de publicidad y pymes en Brasil, para no hacer una mala elección de empresas con las que se trabajará.

En cuanto a las DA: impulsar la imagen de la empresa destacando reconocimiento y características ya ganadas por el sector peruano, los cuales permitan diferenciarse de la competencia internacional; establecer una red de contactos con productoras, que permita responder de manera eficiente ante proyectos complejos; ofrecer un buen ambiente de trabajo con un plan de

capacitaciones para los colaboradores; hacer uso de traductores cuando sea necesario.

Esto se dará debido a que se impulsará la imagen de la empresa mediante la difusión del reconocimiento del sector peruano, valor agregado propuesto y muestras de servicios de alta calidad. Siendo esto posible debido a la mano de obra especializada y con experiencia del sector; a los cuales se les ofrecerá un buen ambiente de trabajo con un plan de capacitaciones para su desarrollo personal y así disminuir la alta rotación del personal característico del sector. Por otro lado, se buscará establecer relaciones con productoras de animación, los cuales permitan desarrollar proyectos de mayor complejidad con tiempos ajustados. Por último, la contratación de traductores cuando sea necesario, como cuando se escriba contratos, ya que estos tienen que ser redactados necesariamente en portugués.

6.3. Objetivos de corto plazo

En la siguiente tabla se mencionan los principales objetivos de corto plazo que tiene la empresa para la etapa de introducción al mercado brasileño y las operaciones en el primer año.

Tabla 6.3

Objetivos de corto plazo

Objetivo	Estrategia	Metas
Ser una opción válida para el desarrollo de publicidad animada para las agencias de publicidad y pymes.	<p>Buscar información de agencias de publicidad y pymes interesadas en publicidad animada, a los que se les ofrecerá los servicios resaltando el valor agregado y beneficios.</p> <p>Dar a conocer la empresa en las ferias y festivales brasileños especializados, así como los promovidos localmente.</p>	<p>Mantener una base actualizada de posibles clientes y tendencias de calidad requerida en el primer año.</p> <p>Asistir a todas las ruedas de negocio propuestas en el primer año.</p> <p>Mantener muestras animadas 2D y 3D actualizadas en el primer año.</p>
Generar capacidades para brindar un mejor servicio al cliente, orientadas a un público infantil y juvenil.	<p>Diferenciarse de la competencia, destacando que el servicio logrará la conexión con el público objetivo y será de calidad a costos competitivos en tiempos establecidos.</p> <p>Personalizar los servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes y mantener un servicio al cliente activo.</p>	<p>Realizar un estudio previo en todos los servicios desarrollados en el primer año.</p> <p>Mantener actualizada las bases de datos, perfiles de clientes, página web, redes sociales, teléfonos, correo electrónico y boletines informativos en el primer año.</p>
Determinar la constitución de la empresa, oficina en destino y la tercerización de contabilidad, audio y el estudio previo para cada uno de los proyectos.	<p>Realizar una evaluación de todos los procesos, permisos y licencias necesarios para la apertura de la empresa. Además, de una evaluación objetiva de las empresas que se encargaran de los procesos a tercerizar.</p>	<p>Conocer y cumplir los trámites necesarios para la constitución de la empresa.</p> <p>Contar con lista de 04 opciones de oficinas en el mercado de destino en el primer año.</p> <p>Contar con una lista de 05 opciones de empresas para realizar los servicios tercerizados en el primer año.</p>
Contar con personal requerido según su perfil, para cada uno de los puestos de trabajo.	<p>A través de una tercerización de reclutamiento y selección, captar colaboradores que se alineen a los distintos puestos de trabajo.</p>	<p>Contar con 10 trabajadores y 05 freelance con experiencia y especializados en el primer año.</p>
Establecer un proceso para llevar a cabo las ventas de los servicios.	<p>La estrategia para llegar a los clientes será mediante el uso de markets, ferias, ruedas de negocio y festivales en Brasil y Perú.</p> <p>Manteniendo un registro de posibles compradores interesados y clientes.</p>	<p>Definir e institucionalizar un procedimiento de venta de los servicios, que establezca tiempos de trabajo y estándares de calidad.</p> <p>Alcanzar 05 contratos para la prestación de servicios y 08 posibles clientes interesados en el primer año.</p>
Aumentar la creación de contenido y disminuir las demoras en tiempos de producción.	<p>Incentivar el trabajo creativo para la generación de más contenidos y establecer cronogramas de trabajo.</p>	<p>Reducir el 1% de las mermas en el área artística y el área técnica en el primer año.</p>

Elaboración propia

6.4.Políticas

La política comercial, constará en mantener la presencia de la empresa en las ferias y festivales brasileños especializados, así como los promovidos localmente; resaltando las fortalezas del sector, beneficios de la animación en publicidad, crecimiento de plataformas tecnológicas y destacando como diferenciación que el servicio logrará la conexión con el público objetivo, la cual será de calidad a costos competitivos en tiempos establecidos; siendo muy importante brindar una imagen de seriedad y compromiso con los clientes.

La política de calidad, constará en asegurar establecer la conexión esperada con el público objetivo, a través de una investigación previa a la aceptación de cada proyecto; a su vez se mantendrá un alto nivel de calidad en cada uno de los procesos brindados, a través del uso de la tecnología idónea en cada uno de los procesos; y cada servicio se personalizará de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

La política hacia los colaboradores, constará en mantener un personal motivado para desarrollar sus funciones, a través de promover el trabajo en equipo, ofrecer un plan de capacitaciones, otorgar la libertad necesaria para aportar nuevas ideas y brindar incentivos.

La política de servicio al cliente, constará en mantener un servicio al cliente activo buscando mantener una red de trabajo en constante crecimiento; a través del uso de las siguientes herramientas debidamente actualizadas: base de datos, página web, redes sociales, teléfonos, correo electrónico y boletines informativos.

6.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 6.4

Matriz EFI

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Generar la conexión esperada entre la publicidad animada y el público objetivo	0.12	4	0.48
Especialización en procesos claves de la cadena de valor	0.07	4	0.28
Servicios animados de calidad a precios competitivos en los tiempos pactados	0.12	4	0.48
Contar con personal calificado, técnico y creativo con experiencia en el sector	0.12	3	0.36
Contar con Hardware y Software necesario para el desarrollo de los servicios	0.08	4	0.32
Adaptabilidad de los servicios según la demanda y el aprendizaje sobre las preferencias de los clientes	0.07	3	0.21
Organización y delegación adecuada de funciones, promoviendo el trabajo en equipo	0.08	4	0.32
Debilidades			
Una imagen en construcción por ser nuevos en el mercado	0.05	1	0.05
Al realizar servicios animados de una mayor calidad, se incurren en mayores tiempos de desarrollo	0.07	2	0.14
Falta de asociatividad con productoras nacionales	0.05	2	0.1
Tamaño pequeño de la empresa	0.05	1	0.05
Barrera del idioma con Brasil	0.06	1	0.06
Alta rotación de personal	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.97

Fuente: Red Animation Studios (2018); Siicex (2016)
Elaboración propia

Se desarrollo la matriz EFI según D'Alessio (2008), considerando fortalezas y debilidades de la empresa; en donde se estableció un peso a cada factor, el cual indica su importancia para el éxito de la empresa en su sector; y se asignó una calificación del 1 al 4, donde 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad mayor; y por último se realizó una suma producto entre los pesos y sus calificaciones, obteniendo un peso ponderado total para la empresa.

Las fortalezas planteadas, con mayor importancia son las características generales del sector que cuenta con servicios de alta calidad a precios competitivos en los tiempos pactados; los recursos humanos especializados; y el valor agregado propuesto de generar la conexión esperada entre la publicidad animada y el público objetivo. Luego, están el contar con la tecnología necesaria para desarrollar los servicios; la correcta organización y delegación de funciones en la empresa. Por

último, la adaptabilidad de los servicios ante nuevas posible exigencias de los clientes y la especialización en procesos clave de la cadena de valor.

Las debilidades planteadas, con mayor relevancia está el incurrir en mayores tiempos de desarrollo al realizar servicios animados de una mayor calidad y detalle. Luego, la barrera idiomática con Brasil y la alta rotación de personal del sector. Por último, lo relacionado a ser nuevos en el mercado; el tamaño de la empresa y la falta de asociatividad con productoras locales.

Arrojando un peso ponderado total de 2.97, lo cual refleja que la empresa tiene una posición interna fuerte, sin embargo, se debe considerar que aun cuenta con factores que pueden ser mejor aprovechados por parte de la empresa.



CAPÍTULO VII : PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCIÓN

7.1. Objetivos de operaciones y/o producción

En la siguiente tabla se definen los principales objetivos de operaciones que presenta la empresa para ofrecer un servicio más eficiente.

Tabla 7.1

Objetivos de operaciones

Objetivo	Indicador	Estrategia	Políticas	Gasto
Reducir las mermas de los procesos artísticos de pre producción en 1%, en un plazo de 12 meses.	Reducción de las mermas del área artística = mermas en procesos artísticos n+1/mermas en proceso artísticos n-1 = 1%	Incentivar el trabajo creativo para la generación de más contenidos y establecer cronogramas de trabajo.	Se deberá incentivar la creatividad del personal a través de bonos de cumplimiento.	Gasto en incentivos al personal. Gasto en sueldo del gerente de operaciones.
Reducir las mermas de los procesos técnicos de producción y post producción en 1%, en un plazo de 12 meses.	Reducción de las mermas del área técnica = mermas en procesos técnicos n+1/mermas en proceso técnicos n-1 = 1%	Buscar la especialización de los procesos desarrollando un programa de trabajo en equipo para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el mercado.	Se deberá incentivar el trabajo en equipo, para un mejor desarrollo del mismo mediante incentivos y actividades organizadas por el supervisor.	Gasto en incentivos al personal. Gasto en sueldo del gerente de operaciones.

Elaboración Propia

7.2. Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo

Teniendo como base el CAGR de 0.13% de la producción total de publicidad en Brasil para el periodo del 2013 al 2017 y su posterior proyección para los cinco años del proyecto. (Euromonitor, 2018)

Además, considerando que los principales factores que determinan el tamaño del proyecto son la mano de obra disponible y el financiamiento para la compra de hardware y software. Siendo factor crítico el contar con personal especializado y con experiencia que pueda realizar los procesos a ofrecerse, ya que sin ellos no se puede

realizar la cadena de valor. Aprovechando que según Siicex (2016), se cuenta con alta calidad de los servicios, disponibilidad de recursos humanos especializados y la experiencia con la que cuenta el sector en producción de películas 3D siendo un referente en la región hasta el 2015. En cuanto al financiamiento en un primer momento es elevado debido a la adquisición de todos los equipos y licencias para empezar a realizar los servicios.

Es así que se atenderá los proyectos de acuerdo a la capacidad artística y técnica disponible en la empresa y que a su vez cuenten con herramientas para el desarrollo de los servicios. Haciendo uso máximo de los recursos del área de producción, el cual consta de: doce computadoras y doce tablets Wacom; licencias de Toon boom, Tv Paint, 3DS Max y Maya; así mismo de cuatro personas en el área artística y ocho personas en el área técnica; y el equipo de trabajo estará a cargo del supervisor de producción con sus herramientas correspondientes.

Si bien el proyecto plantea la prestación de servicios completos y parciales, para fines del cálculo financiero del proyecto, se plantea la prestación de dos tipos de servicios completos para los cinco años. Teniendo 60 segundos de Animación 2D para publicidad, con un tiempo de desarrollo de 0.4 meses para el área artística y 0.8 meses para el área técnica; y 60 segundos de Animación 3D para publicidad, con un tiempo de desarrollo de 1.1 meses para el área artística y 2.1 meses para el área técnica, bajo el supuesto que la venta de los proyectos se realizará en ese orden uno a continuación de otro. Resumiendo la capacidad de producción del proyecto en la siguiente tabla:

Tabla 7.2

Capacidad máxima de producción de proyectos al año

CAGR (2013-2017) = 0.13%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Producción total de publicidad (US\$ millones)	6,331	6,339	6,347	6,355	6,363
Animación 2D – Publicidad (60 segundos)					
Mercado meta (servicios completos)	3	3	3	2	3
Animación 3D – Publicidad (60 segundos)					
Mercado meta (servicios completos)	3	3	2	3	3
Total de proyectos	6	6	5	5	6

Nota: bajo los supuestos: personal (04 área artística y 08 área técnica); cada proyecto se realiza a continuación del otro; tiempo para animación 2D – Publicidad (60 segundos) = 0.4 meses área artística y 0.8 meses área técnica; tiempo para animación 3D – Publicidad (60 segundos) = 1.1 meses área artística y 2.1 meses área técnica.

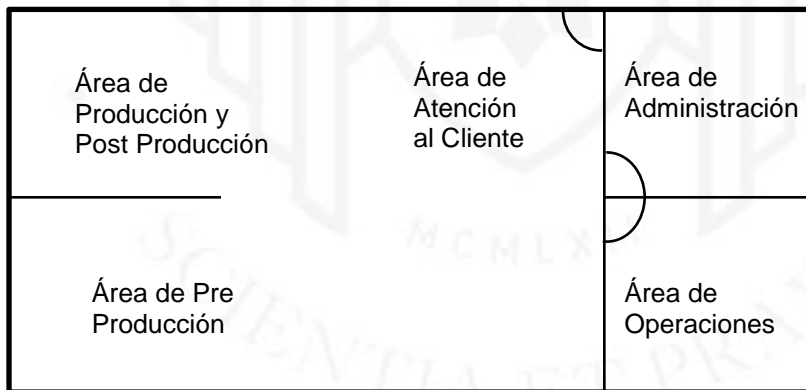
Elaboración propia

7.3. Diseño y distribución de planta (flujo de trabajo y flujo de materiales)

La mejor opción para la empresa es optar por el alquiler del local, el cual deberá contar con tres ambientes disponibles, dentro de ellos uno destinado para el área administrativa, en el cual el gerente general desarrollará sus actividades; otro destinado al área de operaciones, en el cual el gerente de operaciones realizará la supervisión de los proyectos y el control del equipo de trabajo; y por último un ambiente donde se llevarán a cabo todos los procesos desde la etapa de pre producción, producción, post producción y la atención al cliente, el cual deberá contar necesariamente con aire acondicionado para buscar mantener en buen estado los equipos de cómputo y buscar su mejor desempeño evitando sobre calentamientos por el uso. Además, se buscará ofrecer un buen ambiente laboral que haga posible el buen desempeño de los colaboradores, mediante una adecuada distribución de espacios, el cual promueva el trabajo en equipo buscando generar una mayor productividad. Es así que, para contar con una mejor imagen de cómo se distribuirá las áreas de trabajo se presenta la siguiente figura.

Figura 7.1

Distribución de las áreas de trabajo en el local



Elaboración propia

7.4. Localización, maquinarias, equipos y mobiliario

La localización de la empresa, ya que el desarrollo de su proceso es completamente manual y digital, no cuenta con alguna restricción en la elección del lugar donde establecerá sus operaciones; sin embargo, deberá ubicarse en una zona de no tan difícil acceso para los colaboradores, ya que de ellos dependerá la creación del servicio; siendo los factores más importantes para determinar la localización, el costo

del alquiler en la zona y que sea un lugar con una carga de tráfico moderada; ya que según Gestión (2018), en un estudio realizado por Marketwin, determinó que el 72% de los peruanos termina estresado a causa del tráfico y el 51% considera que el alboroto del tráfico les quita calidad de vida; por lo cual se puede esperar que los colaboradores no rindan adecuadamente en su trabajo perjudicando la productividad de la empresa. Por lo que, localizarse en una zona que no cuente con tanta sobrecarga vehicular será el factor principal a tomar en cuenta en la búsqueda del local, por lo que quedan descartadas zonas como San Isidro, Javier Prado, entre otros que cuentan con un difícil acceso en hora punta y su elevado costo de alquiler. Es así que se propone la localización en Lince, ya que se encuentra ubicado en un lugar céntrico de fácil acceso, con un tráfico más fluido y los costos de alquiler son menores en comparación de los anteriores.

En cuanto a los equipos necesarios para realizar el servicio, se tienen los siguientes:

Tabla 7.3

Equipos necesarios para la animación

Equipos	Descripción
Computadoras y componentes del mismo	Que contengan un alto rendimiento en calidad de imagen, gran espacio de almacenamiento, un procesador rápido, pantallas de alta calidad
Tablets WACOM	Que permitan el desarrollo más eficiente de la etapa de dibujo de personajes y escenarios
Software para animación 2D y 3D	Programas especializados para los procesos de animación

Fuente: Siicex (2016)

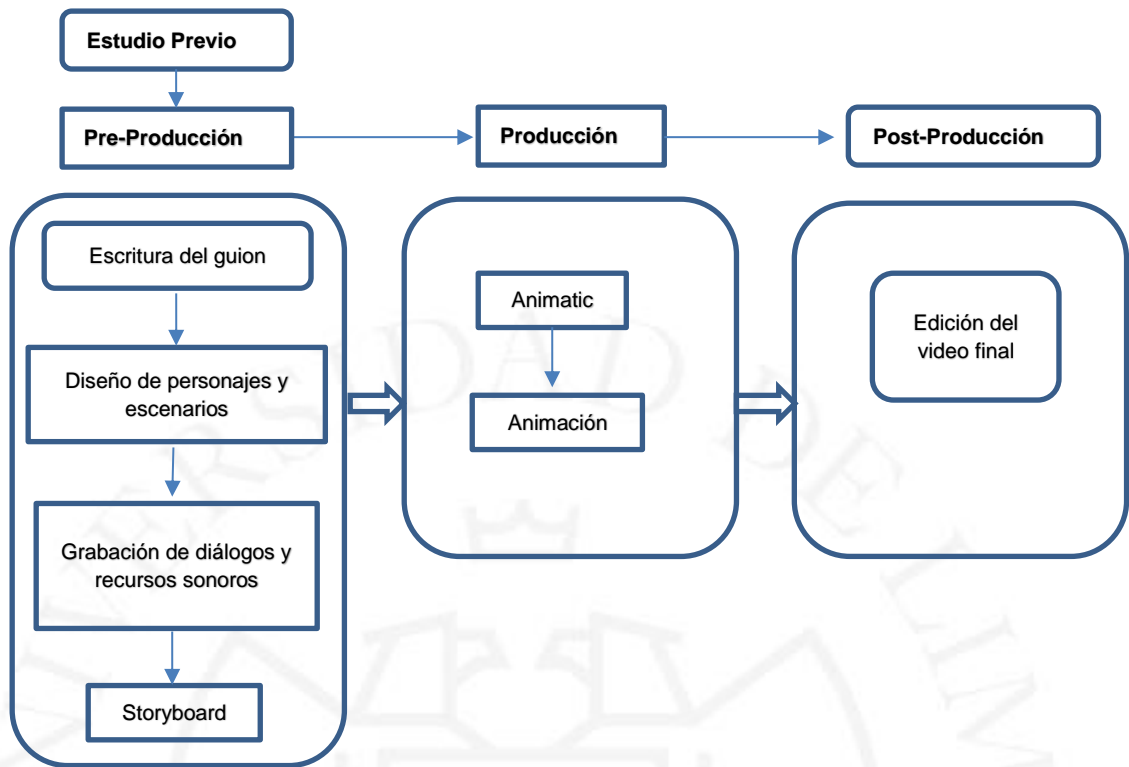
Dentro de los software especializados para desarrollar los procesos de animación 2D se eligieron Toon Boom y Tv Paint, por otro lado, para realizar la animación 3D se eligieron 3DS Max y Maya.

7.5. Diagrama de flujo del proceso de producción y tecnología

A continuación, se presenta el flujo de animación 2D, desde la etapa de estudio previo y las tres etapas de pre-producción, producción y post-producción.

Figura 7.2

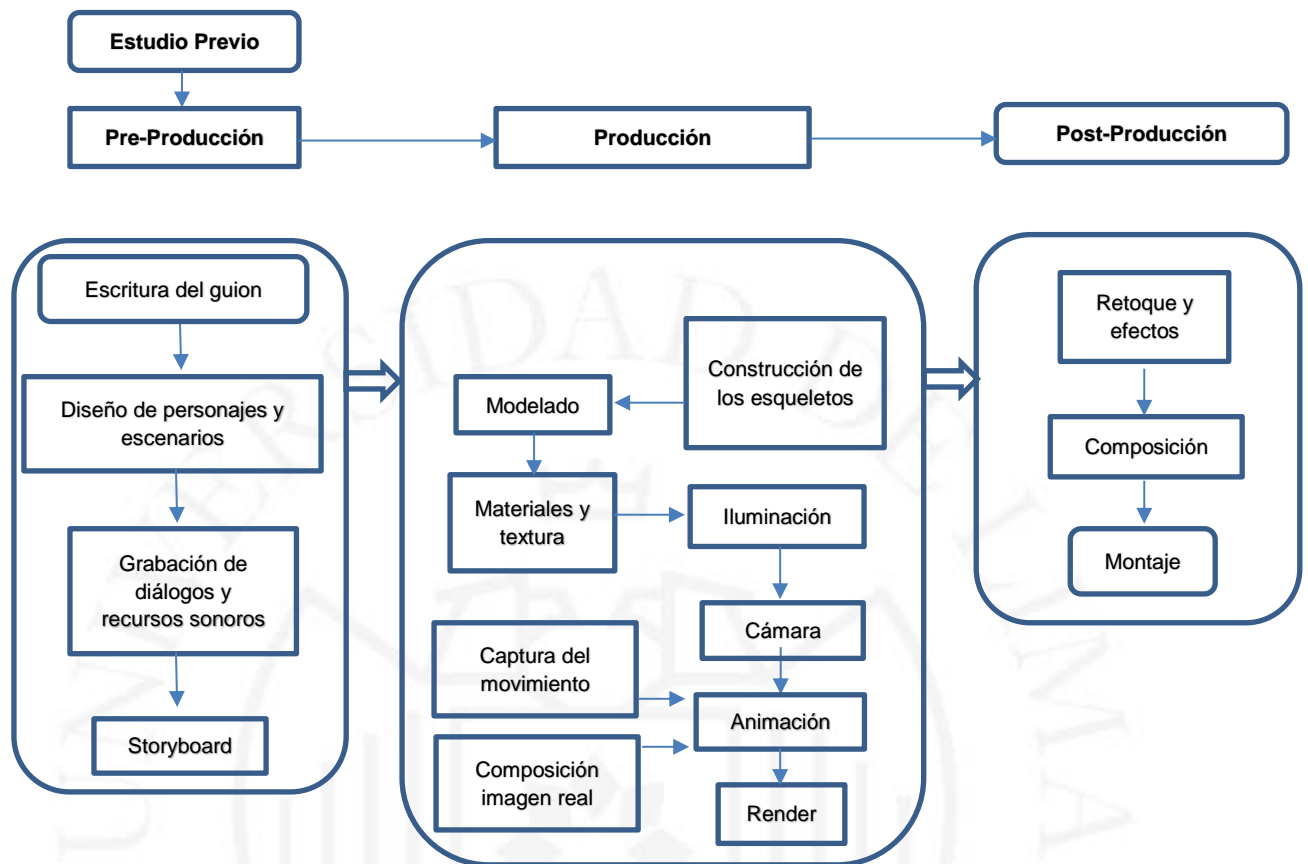
Proceso de Animación 2D



Fuente: Mospcorp (2016)

A continuación, se presenta el flujo de animación 3D, desde la etapa de estudio previo y las tres etapas de pre-producción, producción y post-producción.

Figura 7.3
Proceso de Animación 3D



Fuente: González y Vallejo, (s.f.)

7.6. Descripción de Servicios

El servicio de animación 2D y 3D cuenta con los procesos principales de estudio previo, pre-producción, producción y post-producción; y dentro de cada uno de ellos con varios procesos internos, los cuales se presentarán a continuación, según Escardó (2015) el cual recopiló información del libro Animación del lápiz al pixel escrito por Tony White y los procesos 3D según González y Vallejo, (s.f.). Teniendo los siguientes:

- **Estudio Previo 2D y 3D:**

Se realizará una investigación de mercado previa a la aceptación de cada uno de los proyectos, con lo cual se buscará asegurar que el contenido animado a realizar contará con la aceptación del público al cual quiere ser dirigido y que se logrará establecer una conexión con el público objetivo, de manera que, los clientes logren el impacto positivo en su estrategia de publicidad.

- **Pre-Producción 2D y 3D:**

Tanto para animación 2D y 3D se cuentan con los mismos procesos para esta etapa.

- **La escritura del guion**

Consiste en la creación de la historia, partiendo de una idea. La cual se desarrolla hasta tener una historia coherente con el formato del guion. En el cual se realiza una descripción detallada de la historia que se planea contar. En el guion podemos definir a los personajes que participaran de la historia, los escenarios donde sucederá la historia y el orden de los sucesos organizado por escenas y actos.

Según J. Orellana (comunicación personal, 23 de marzo, 2019) del estudio Typo en Chile, expuso sobre la importancia del guion en el Anima Perú 2019; comentando que en Latinoamérica hay una falta latente de guionistas para animación debido al rápido crecimiento del sector. Indico que al crear contenido se puede pensar en generar transmedia, la cual consta en contar distintas historias que se complementen en diferentes plataformas; o crossmedia, la cual consta en repetir la misma historia en diferentes plataformas. Del mismo modo, destacó la importancia de tener en consideración los siguientes elementos narrativos para dar forma a una historia: Los personajes, deben tener un backstory, objetivos, motivaciones, que puedan ocasionar empatía e identificación, probarlos en diferentes contextos y que tengan una característica que los ponga en conflicto. El conflicto, que es el motor de toda la historia, se debe considerar si los personajes van a querer cosas similares u opuestas y considerar fuerzas antagónicas. El universo, se debe considerar como si fuera un personaje más, debe tener una relación directa con la característica que ponga en conflicto a los personajes. La exposición, solo se debe dar al público lo necesario y no ser tan explícito, así se generará un mayor interés.

- **Diseño de los personajes y escenarios**

Consiste en la creación del diseño general de la animación, tanto como la apariencia física de los personajes y la definición de escenarios. Para la realización del personaje se parte del guion haciendo una lista de los personajes y sus características para ir creando bocetos en diferentes poses

hasta encontrar la apariencia física indicada, de igual manera para los escenarios. Los bocetos de los personajes servirán para que los dibujos del personaje en toda la historia se vean iguales. Y los escenarios deben tener el mismo estilo de diseño que los personajes para que se vean en armonía juntos.

- **Grabación de los diálogos y recursos sonoros**

En este proceso se deben grabar los diálogos, los sonidos ambientales y la banda sonora. Es importante ya que gracias a esto se determinan las duraciones de las escenas. También para planear la sincronización de las voces y los labios de los personajes a animar.

- **La creación del storyboard**

Es un plano visual que consta en realizar una secuencia de imágenes que nos dice como la historia será contada. En esta parte del proceso se definen recursos cinematográficos como la posición de la cámara, escenas, tomas, etc. La finalidad es ayudar visualmente como se contará la historia.

- **Producción 2D:**

- **Creación del animatic**

Consiste en la creación de un video que muestra la secuencia de imágenes y sonidos que ayudaran a la planeación de la animación. En el mismo se pueden usar las imágenes creadas en el storyboard y los diálogos grabados en el proceso anterior. Este proceso sirve para tener una mejor planeación de los tiempos en la animación, el orden que tendrán las escenas y la función del sonido en la producción. Es considerado como un borrador de la animación a realizarse. Es la última etapa en la cual se pueden realizar cambios importantes sin incurrir en sobre costos de tiempo y dinero.

- **Animación**

En este proceso se unen los escenarios con los personajes creados en procesos anteriores y se crea una secuencia de imágenes que van a permitir simular movimiento. Consiste en la creación de fotogramas, y la secuencia de los mismos permite simular una animación. Aproximadamente hay 24 fotogramas por segundo en una animación, pero como medio de abaratar costos se pueden repetir algunos fotogramas. Mediante el uso de programas se puede generar los fotogramas intermedios, hecho por el cual la creación de

las imágenes principales es de suma importancia para definir el movimiento, que llevan el nombre de keyframes. Es el proceso más crítico ya que un movimiento con un tiempo erróneo puede causar una gran pérdida de tiempo con lo que incrementarían los costos del proyecto.

- **Post-producción 2D:**

- **Edición del video final**

En este proceso se deben unir los fotogramas listos con los sonidos y el resto de material. Se puede reemplazar las imágenes que fueron usadas en el animatic por los fotogramas realizados en la animación, de la misma forma los sonidos que no fueron añadidos en el animatic se deberán añadir en este proceso. Luego que ya se tiene todo listo se pasa un proceso de renderización.

- **Producción 3D:**

- **Modelado**

Se realiza una representación tridimensional de los objetos que formaran parte de la escena; mediante el uso de diferentes técnicas y herramientas de modelado, dependiendo de la forma y el acabado que se pretende obtener.

- **Materiales y texturas**

Proceso en el cual, mediante materiales, se aplican propiedades básicas de reflexión del color, luz, transparencia a las superficies de los modelos, el material se aplica en toda la superficie del modelo y las texturas permiten contrastar las propiedades de los materiales.

- **Iluminación**

Proceso primordial en el cual se aplica la simulación de la luz para generar una imagen fotorrealista. Las cuales pueden ser iluminación global si se calcula la iluminación indirecta que proviene del rebote de la luz en los objetos de las escenas, o iluminación local si solo se tiene en cuenta la aportación de las fuentes de luz directas.

- **Animación**

En esta parte del proceso se suelen emplear las curvas de interpolación o curvas IPO, para calcular el parámetro a animar entre keyframes. De tal manera, que solo se tengan que identificar los keyframes y establecer valores de las

propiedades en esos puntos y el software se encargara de calcular los valores intermedios. Se suelen usar esqueletos internos de animación, y con esto el animador establece las rotaciones de los huesos y el programa determina la deformación que debe aplicar a la superficie exterior.

- **Render**

En este proceso se realiza el cálculo de la imagen 2D correspondiente a la escena definida. Se tiene en cuenta todos los parámetros realizados en las etapas anteriores y realiza una simulación física más o menos aproximada de la interacción de la luz en la escena. Por otro lado existen varios tipos de render, y mientras se busque un mayor realismo se necesitará mayor tiempo de cómputo.

- **Post-producción 3D:**

Se toma en cuenta las imágenes producidas en el render y las compone aplicándole filtros y modificadores antes de generar las imágenes definitivas en el formato de publicación final. Algunos efectos como la profundidad de campo y otros son menos costosos generarlos independientemente y componerlos mediante capas. Si la cámara no realiza desplazamiento en la escena y el fondo es estático, esto ayudara en un importante ahorro de tiempo de generación. También se retocan las capas que formaran parte del fotograma final, ajustando brillo, contraste, niveles, efectos especiales, iluminación, etc.

7.7.Sistema de control de procesos, calidad y costos operativos

El sistema de control de procesos y calidad será supervisado por el gerente de operaciones, el cual contará con mayor experiencia en animación 2D y 3D, buscando que cada uno de los procesos se desarrolle de forma eficiente, cumpliendo con los estándares de calidad y tiempo requerido por los clientes; ya que la demora en el desarrollo de los servicios generaría sobre costos en un proyecto. Por lo cual se plantea el cumplimiento de buenas prácticas en los procesos de animación, dentro de los cuales están:

- El desarrollo de los personajes deberá mantener coherencia con detalles que existen en la vida real, los cuales permitan expresar emociones, sensaciones, interacciones, movimiento, tiempo, espacio y peso. (Redman, 2018)

- Llevar a cabo un buen uso del rig o estructura de los personajes; a través del uso de copias del personaje y evitando usar el personaje original, conocer el rig en profundidad, grabar diferentes versiones en la cadena del proceso, trabajar con rigs externos y crear respaldo de archivos. Teniendo en cuenta que un mal uso del mismo puede llevar a que la estructura de los personajes 3D se rompan e incurrir en mayores tiempos de desarrollo. (Escardó, 2015)
- En cuanto al desarrollo de las poses principales de los personajes; la primera capa se trabajará con poses rápidas en ciertas situaciones, lo que permitirá apreciar su sincronización, luego ya establecer que poses se quedaran como principales y se añadirá detalles para que el movimiento sea lo más fluido posible. (Redman, 2018)
- Tener en consideración la gravedad y el tiempo en el desarrollo de personajes, movimientos, posturas, velocidad, etc. Como la variación de tiempos ligados a los sentimientos del personaje en una situación dada o una posible siguiente acción; de forma que la animación pueda comunicar lo que se pretende. (Redman, 2018)
- Cuando se realiza movimiento de personajes, se debe tener en consideración la anticipación, acción y reacción que conlleva dicho movimiento, para que tenga coherencia y permita expresar lo que se busca. (Redman, 2018)
- Al desarrollar el movimiento de los labios cuando el personaje hable, se debe buscar un movimiento orgánico, no incluyendo cada una de las letras que el personaje quiere decir, ya que esto originará que parezca que se está hablando demasiado rápido y de forma equivocada. (Redman, 2018)

Es así, que a través de la supervisión del cumplimiento de las buenas prácticas antes mencionadas y promoviendo el trabajo en equipo, se buscará cumplir con los tiempos pactados y calidad requerida en la producción.

CAPÍTULO VIII : PLAN DE MARKETING

8.1. Objetivos de Marketing

El valor agregado del servicio constará en la creación de contenido animado para publicidad que logre conectar con el público objetivo. Por lo que se deberá hacer una previa investigación de mercado, asegurando que el contenido animado que se realizará contará con la aceptación del público al cual quiere ser dirigido, de manera que, los clientes logren establecer una conexión entre sus productos y el público objetivo; así mismo, asegurando el impacto positivo en su estrategia de publicidad. Además, el contenido animado deberá ser impactante, atractivo, diverso y estimulante; contando con una alta calidad requerida por el mercado y a un precio competitivo. Ajustándose a menores presupuestos destinados a publicidad y asegurando una mayor participación en los segmentos digitales. A continuación, se presentan los objetivos de marketing:

Tabla 8.1

Objetivos de Marketing

Objetivo	Indicador	Estrategia	Políticas	Gasto
<p>Dar a conocer la empresa en el sector de animación dirigido a publicidad en el país de destino como una buena opción para la deslocalización de parte de sus procesos o el servicio completo.</p>	<p>Aumento de registros de posibles clientes.</p> <p>Aumento de contratos para la prestación de servicios.</p>	<p>La estrategia de lanzamiento será realizando muestras de los procesos claves que la empresa puede ofrecer, garantizando el establecer una conexión deseada con el público objetivo, y resaltando la alta calidad que se ofrece a un precio competitivo.</p> <p>La estrategia para llegar a los clientes será mediante el uso de markets, ferias, ruedas de negocio y festivales en Brasil y Perú.</p>	<p>Desarrollo de las muestras animadas 2D y 3D, resaltando el valor agregado que se ofrece y la calidad del servicio.</p> <p>Asistir a los markets, ruedas de negocio y festivales en Brasil como el FESTIVAL MUNDIAL DE PUBLICIDADE DE GRAMADO que congrega a los actores en publicidad y el FESTIVAL ANIMA MUNDI que congrega a las empresas dedicadas al rubro de animación digital 2D y 3D. Además, de asistir a la rueda de negocios organizada por PERU SERVICE SUMMIT.</p>	<p>Gastos en el desarrollo de muestras de los servicios a ofrecerse.</p> <p>Gastos de viaje, estadía y costos de inscripción a los markets, ruedas de negocios y festivales.</p>
<p>Posicionar el servicio ofrecido en el mercado de destino.</p>	<p>Aumento de la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Establecer continuamente la conexión esperada de la publicidad con el público objetivo.</p> <p>Captar las preferencias de los clientes para ofrecer un servicio más personalizado.</p> <p>Mantener una relación activa con las agencias de publicidad, encargados del área de marketing y empresas interesadas.</p>	<p>Realizar un estudio previo antes de aceptar un proyecto.</p> <p>Mantener una alta calidad del servicio y el cumplimiento de los tiempos pactados.</p> <p>Realizar reuniones periódicas con los clientes, actualización de bases de datos, página web, redes sociales, teléfonos, correo electrónico y boletines informativos.</p>	<p>Costos de realización de estudio previo.</p> <p>Gastos de supervisión por parte del gerente de operaciones.</p> <p>Gastos de viaje, estadía y costos de reuniones con los clientes.</p> <p>Gastos de la persona encargada de la atención al cliente.</p>

Elaboración propia

8.2.Segmentación

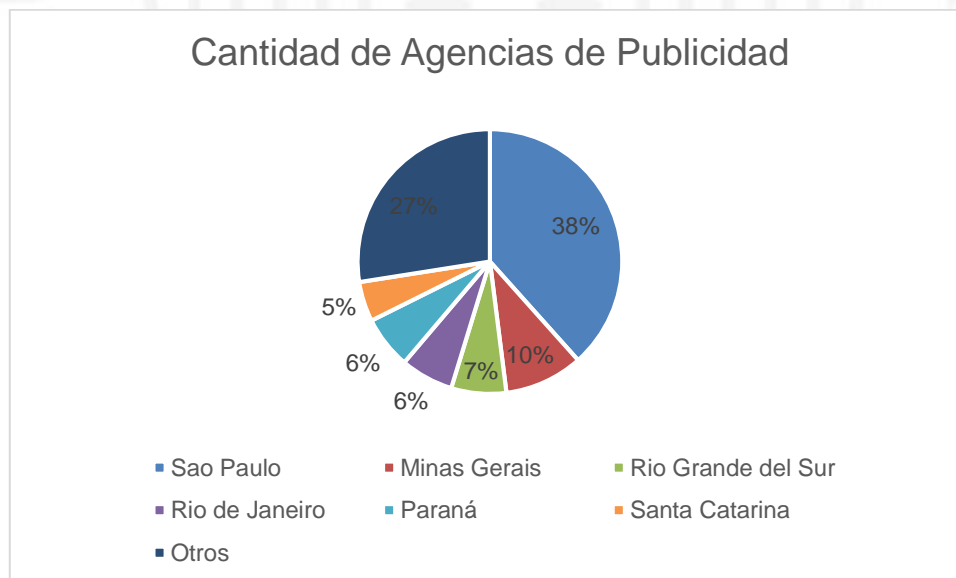
El tamaño del mercado está compuesto en primer lugar por los clientes intermedios, que en este caso son las agencias de publicidad que no cuentan con un departamento especializado de animación, enfocándose en las agencias medianas que buscan solo su especialización en el core business; lo que permitirá llegar a los clientes finales, que serán las empresas que estén buscando diferenciar su publicidad y reducir sus costos demandando este tipo de servicios; perteneciendo a los diferentes rubros como consumo masivo, educación, industrial y entre otros.

Es así, que se analizará los criterios para realizar la segmentación del mercado en Brasil, especificando a que segmento se enfocará la empresa.

El primer criterio identificado es el de ubicación geográfica, ya que según CENP (s.f.) en la siguiente figura se puede apreciar que Brasil de un total de 13,233 agencias publicitarias, el estado que concentra una mayor cantidad es Sao Paulo representando el 38% con 5,080 y los estados que la siguen son Minas Gerais con 1,272, Rio Grande del Sur con 890 y Río de Janeiro con 857.

Figura 8.1

Distribución en porcentajes por estado de las agencias de publicidad en Brasil



Nota: Certificación de Agencias (Fecha de consulta agosto 2018)

Fuente: CENP (s.f.)

Es así que el plan de negocio se enfocará en la ciudad de Sao Paulo, debido a la mayor concentración de empresas a las cuales se les podrá ofrecer los servicios de animación para publicidad.

El segundo criterio y más importante para llevar a cabo la segmentación, es según el tamaño de la agencia, buscando a las empresas de un tamaño mediano con los cuales se pueda crecer en sociedad con una mayor esperanza de solidez a futuro.

Por lo que, para llegar al mercado objetivo se tendrá que analizar el tamaño de cada agencia de publicidad en Brasil, buscando a las empresas de un tamaño mediano, ya que serán las que mejor se complementen con la empresa, ya que brindan la capacidad de seguir adquiriendo conocimiento del mercado y una curva de aprendizaje positiva. Ya que si se escoge productoras de gran tamaño, lo más probable es que no se pueda cumplir con todos los requerimientos exigidos, ya que existirán procesos que se requerirá de mucho más personal para poder cumplir con los tiempos. Y el problema con las empresas pequeñas es que por ambas partes se posee curvas de aprendizaje bajas y poca experiencia en el sector en Brasil, por lo que será muy difícil el desarrollo de la empresa.

Por otro lado, también se tiene como clientes finales a las Pymes que no cuentan con una agencia de publicidad debido a su reducido presupuesto, por lo que se podrá apuntar a ellas directamente con el servicio de animación publicitaria.

Es así que, analizando información disponible sobre Pymes en Brasil, se presenta la siguiente tabla, según (Carvalho et al., 2018), en la cual muestra a las Pymes que ingresaron al mercado y el sector al que pertenecen. Asumiendo que las Pymes entrantes al estar en sus primeros años de formación no consideran en su esquema de trabajo la contratación de una agencia de publicidad.

Tabla 8.2

Pequeñas y Medianas Empresas entrantes al mercado por sector en Brasil 2015

Empresa		Sector				
Tamaño	Estado	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Total
Pequeña	Entrantes	592	911	4,870	6,999	13,372
Mediana	Entrantes	32	66	132	378	608

Nota: Censo Central de Empresas 2015 IBGE

Fuente: (Carvalho et al., 2018)

8.3. Posicionamiento

En la siguiente tabla se presenta las estrategias, acciones, metas y recursos necesarios para desarrollar el posicionamiento en el mediano y largo plazo en el mercado brasileño.

Tabla 8.3

Acciones y estrategias de posicionamiento

Estrategias	Metas	Acciones	Gastos
Diferenciarse de la competencia, destacando que el servicio logrará la conexión con el público objetivo y será de calidad a costos competitivos en tiempos establecidos.	Llevar a cabo un estudio previo en todos los proyectos.	Desarrollar investigación previa del impacto de la publicidad animada. Brindar los hardware y software necesarios para desarrollar servicios de calidad.	Costos de realización de estudio previo.
Supervisar el cumplimiento de los tiempos de los proyectos para mantener una imagen de empresa responsable y así ganar mayor participación.	Cumplir todos los tiempos acordados con los clientes.	Establecer un cronograma de trabajo para los colaboradores.	Gastos de supervisión por parte del gerente de operaciones.
Ofrecer un buen ambiente de trabajo con un plan de capacitaciones para los colaboradores.	Mantener una baja rotación de personal.	Se deberá incentivar la creatividad del personal y promover el trabajo en equipo, mediante bonos al personal y actividades organizadas por el supervisor. Realizar constante capacitación al personal en las últimas tendencias en publicidad y animación.	Gastos de supervisión por parte del gerente de operaciones. Gastos en bonos al personal. Gastos de capacitación.
Personalizar los servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes y mantener un servicio al cliente activo.	Mantener una alta aceptación de los trabajos entregados. Mantener un servicio al cliente activo.	Realizar un testeo sobre la calidad de los trabajos de animación a productoras del sector, para adaptar los trabajos según los requerimientos del mercado. Mantener un servicio al cliente activo con una constante actualización de las bases de datos, página web, redes sociales, teléfonos, correo electrónico y boletines informativos.	Gastos de testeo de calidad de los servicios. Gastos de la persona encargada de la atención al cliente.

Elaboración propia

Es así que para desarrollar el posicionamiento, se tendrá que lograr establecer continuamente la conexión esperada con el público objetivo, a través de un estudio previo a la realización de los servicios. Además, brindar un servicio de calidad, gracias a la especialidad y experiencia con la que cuenta el sector en el Perú y también brindándoles capacitación con técnicas que se estén implementando en animación y publicidad. Asimismo, ofrecer un precio competitivo y la entrega de los servicios en los tiempos pactados.

Por otro lado, a través de ir adquiriendo las preferencias del consumidor y aplicándolos en los servicios. Además, mediante un servicio al cliente activo a través de reuniones periódicas con los clientes, actualización de bases de datos, página web, redes sociales, teléfonos, correo electrónico y boletines informativos.

8.4. Posturas competitivas

Para enfrentar a la competencia en Brasil se seguirá la estrategia de ocupante de nicho de mercado, la cual será realizar contenido animado para publicidad, ofreciendo la especialización en parte de la cadena de valor, y manteniendo que el servicio creado logre continuamente la conexión deseada con el público objetivo. Además, resaltar la alta calidad de los servicios y los precios competitivos, gracias a la experiencia del personal especializado en el sector. De la misma forma ir ganando experiencia en las preferencias del sector y el cumplimiento de los tiempos, para seguir construyendo una imagen de marca. Asimismo, con el tiempo ir promocionando los servicios en los que se trabajó, para demostrar que la empresa puede gozar de plena confianza en la elaboración de contenido.

8.5. Precio

Según información recopilada de M. Guerrero (comunicación personal, 09 de junio, 2016), para determinar el precio del servicio será primero diferenciar el proceso que se va a prestar al cliente en Brasil o si se prestará el servicio de producción integral y definirlo mediante el tiempo necesario que se necesitará para efectuar la producción ya sean segundos o minutos, aunque luego del cálculo se deben efectuar reajustes del costo considerando la dimensión del proyecto, tiempo de entrega y calidad; contando con niveles de categorías a la hora de fijar el precio ajustada al nivel de detalles; y el tiempo necesario para cada uno de ellos, por ejemplo al realizar una serie se mide por temporadas que pueden equivaler a 200 minutos o más de producción en un tiempo relativamente corto y un largometraje en su mayoría son de 80 minutos pero se incurre en un mayor tiempo de producción. Por lo que al fijar el precio se debe tener en cuenta las siguientes variables: Personal artístico, personal técnico, línea de producción, costos operativos, costos de licencias, porcentaje de imprevistos y utilidad.

Por otro lado, aprovechando información de Siicex (2016), el cual nos indica que Perú cuenta con mano de obra especializada, alta calidad, experiencia y precio competitivo en el mercado internacional, en una primera etapa será ofrecer precios competitivos que sean atractivos para ser una buena opción para los clientes.

En cuanto al método para determinar el precio será basado en la estrategia de costing, la cual consiste en desarrollar la estructura de costos totales y agregar una utilidad de venta esperada. Debido al tipo de servicio, el cual se caracteriza por ser personalizado para cada cliente y contener características propias. Además, realizar una tabla de sensibilidad de precios, lo cual permitirá negociar de la mejor manera, ya que se plantearán precios máximos y mínimos. (Ferrell y Hartline, 2012)

Es así, que a continuación se presenta la estructura del costing de los servicios propuestos, la cual se encuentra ligada al modelo financiero que se realizó en el capítulo 12.

Tabla 8.4

Estructura del costing de los servicios de Animación 2D y 3D propuestos

Datos - Año 1 (US\$)	Servicios de Animación 2D (60 segundos)	Servicios de Animación 3D (60 segundos)
Costos variables por servicio	4,249.42	11,656.29
Costos fijos y Gastos por servicio	9,008.05	23,696.96
Costos y Gastos - Totales por servicio	13,257.47	35,353.25
UAII	13.14%	13.14%
Precio de venta por servicio	15,000.00	40,000.00

Elaboración propia

Además, en cuanto a la forma de pago según M. Guerrero (comunicación personal, 09 de junio, 2016), generalmente consiste en plantear un diseño del flujo de producción en el cual se establece un cronograma de pagos, que estará diseñado por las necesidades de entrega de hitos y cumplimiento de objetivos.

8.6. Comercialización

Gracias a la información recopilada en una entrevista a M. Guerrero (comunicación personal, 09 de junio, 2016), La comercialización de la animación se realiza a través de red de contactos y markets internacionales como MAI, MIPCOM, AFM, etc. Es por eso que la estrategia de comercialización será mediante el uso de markets, ruedas de negocio y festivales en Brasil, dentro de las cuales están: el FESTIVAL MUNDIAL DE PUBLICIDADE DE GRAMADO que congrega a los principales actores involucrados en publicidad y el FESTIVAL ANIMA MUNDI que congrega a las empresas dedicadas al rubro de animación digital 2D y 3D. Además, de la rueda de negocio ofrecida por PERU SERVICE SUMMIT en Lima. En el cual a través de

las muestras 2D y 3D desarrolladas, se les ofrecerá los servicios de animación, garantizando el lograr la conexión deseada con el público objetivo, asimismo, resaltando el servicio como uno de calidad, a un precio competitivo y que se cumplen los tiempos pactados.

Es así que, según Festival Gramado (2019), es el tercer evento más grande del mundo de la publicidad y el primero en Latinoamérica por la cantidad de participantes que acuden. En el cual se analiza el mercado publicitario, networking, talleres, seminarios y otras actividades; congregando a los principales actores involucrados del sector entre profesionales, agencias, etc.

Por otro lado, según Anima Mundi (2019), es el mayor festival de animación en América y el segundo más grande del mundo, el cual se realiza dos veces al año y se reúnen animadores de renombre procedente de Brasil y del exterior, así mismo se realiza múltiples actividades como exposiciones, conferencias, talleres, competencias y acceso a las personas interesadas en la animación. Por otra parte, una de las formas que permite el acceso a las animaciones que cada uno realiza, es a través de concursos, en los cuales se aceptan numerosos formatos y se otorgan distintos premios.

Por otra parte, según Peru Service Summit (2019), es un evento que es organizado por el sector público para las empresas peruanas dedicada a los servicios, siendo una de sus categorías las dedicadas a la animación digital; brindando la opción de acceder a una herramienta de promoción internacional como la rueda de negocios, la cual permite ofrecer los servicios a los clientes internacionales.

8.7.Promoción

La promoción del servicio a exportar se hará mediante promociones corporativas, es decir promoción B2B, a través de markets, rueda de negocios, festivales, realizar reuniones periódicas con los clientes, actualización de bases de datos, página web, redes sociales, teléfonos, correo electrónico y boletines informativos.

Al realizar dicha promoción se tendrá que hacer énfasis al valor agregado y las cualidades del servicio que se ofrece, así mismo, resaltar las fortalezas del sector en el Perú, que según Siicex (2016), son la alta calidad de los servicios a precios

competitivos, recursos humanos especializados, experiencia en producción de películas animadas siendo referente en la región hasta el 2015.

Por otra parte, de acuerdo a información recopilada de PeruExport (2015), resalta la importancia de acudir a instituciones que brindan apoyo a los exportadores para incursionar en el mercado internacional como Promperu. Es así que, Promperu juega un rol importante fomentando las exportaciones de diferentes sectores y su posicionamiento; brindando capacitaciones a las empresas, estudios de mercado, herramientas de promoción internacional, etc. Brindando el acceso a ruedas de negocios para el sector de servicios a través del PERU SERVICE SUMMIT.

Por otra parte, los principales canales de comercialización para la animación en Brasil son a través de los markets, ruedas de negocio y festivales; dentro de los más importantes están: el FESTIVAL MUNDIAL DE PUBLICIDADE DE GRAMADO que congrega a los principales actores involucrados en publicidad y el FESTIVAL ANIMA MUNDI que congrega a las empresas dedicadas al rubro de animación digital 2D y 3D. Mediante los cuales se permitirá el acceso de introducción del servicio al mercado brasileño y acceso directo a los principales actores del sector, en el cual se aplicará todas las herramientas de marketing de la empresa.

Es así que, en la siguiente tabla se presenta mayor información.

Tabla 8.5

Rueda de negocios y Festivales de Animación - Publicidad

Nombre	Lugar	Fecha	Web
Peru Service Summit	Lima, Perú	4 al 6 de septiembre 2019	http://www.peruservicesummit.com/
Festival Mundial de Publicidade de Gramado	Serra Park Gramado RS, Brasil	5 al 7 de junio 2019	http://www.festivalgramado.com.br/
Festival Anima Mundi	Río de Janeiro, Brasil	21 - 29 de julio 2019	http://www.animamundi.com.br/festival/
	Sao Paulo, Brasil	1 - 5 de agosto 2019	http://www.animamundi.com.br/festival/

Fuente: Peru Service Summit (2019); Festival Gramado (2019); Anima Mundi (2019)
Elaboración propia

Para realizar las ruedas de negocio se seguirá con el siguiente plan:

Tabla 8.6

Plan de ruedas de negocio

Pre-rueda	Durante la rueda	Post-rueda
Es la primera etapa en la cual se realiza todos los pasos previos a la rueda de negocio, como la definición de objetivos y metas, selección de la rueda de negocio, elaboración del presupuesto, preparación de la muestra del servicio, preparación del material promocional, inscripción y organización de citas.	Esta etapa corresponde al desarrollo de la rueda de negocio, en el cual participan en rondas los ofertantes y demandantes interesados del sector. En el cual se tendrá que realizar el registro de contactos realizados.	Son todas las actividades que se llevan a cabo después del evento y se enfoca en el seguimiento a contactos realizados, la evaluación y el monitoreo para medir el impacto de la rueda.

Fuente: Rossi (2017)

Asimismo, según Rossi (2017), se propone los siguientes indicadores y resultados esperados para cada una de las ruedas de negocios, con la finalidad de medir su éxito.

- Numero de problemas suscitados; al realizar la inscripción, las muestras de los servicios, tecnología que se usará, materiales promocionales, tarjetas de presentación, entre otros. El resultado que se espera mantener es de 0; ya que es de suma importancia realizar la inscripción a las ruedas de negocio con la anticipación debida considerando la mayor cantidad de detalles posibles, la revisión previa de las herramientas y materiales que se usarán en la rueda de negocios.
- Porcentaje de empresas contactadas previa investigación de su perfil, últimos trabajos realizados y planificación. El resultado que se espera lograr es de 90%, dejando el 10% para las empresas que se logren contactar a través de reuniones informales, como en almuerzos o descansos.
- Numero de contactos logrados, entre clientes potenciales y contactos interesados. El resultado que se espera lograr como mínimo es de 20 contactos de los cuales se espera que el 30% sean clientes potenciales.
- Porcentaje de asistencia puntual a las citas pactadas. El resultado que se esperar lograr es del 100%, ya que es vital mantener una imagen de empresa que cumple con sus compromisos en los tiempos pactados.
- Porcentaje de empresas con las que se volvió a establecer contacto terminada la rueda, para enviar muestras y recordatorios de los servicios que ofrece la empresa.

El resultado que se espera es del 100%, siendo muy importante recordarle al posible cliente que la empresa puede ofrecer dichos servicios.

Es así, que una vez realizado el contacto con los clientes mediante los mecanismos explicados anteriormente, se les ofrecerá los procesos que puede desarrollar la empresa a través de la presentación de las muestras, resaltando la propuesta de valor y resaltar las características positivas que cuenta el sector en el Perú, como que existe personal especializado y con experiencia en el desarrollo de películas 3D, desarrollo de animación de alta calidad y el cumplimiento de los tiempos pactados.

Por otra parte, en una segunda etapa cuando ya se venga realizando trabajos en Brasil, promocionar el trabajo que se viene realizando y demostrando que los servicios brindados cumplieron con los requerimientos que demanda el mercado y como se logró establecer la conexión esperada de la publicidad animada con el público objetivo.

Por otra parte, para mantener una relación activa con las agencias de publicidad, encargados del área de marketing y empresas interesadas, se realizará reuniones periódicas con los clientes, actualización de bases de datos, llamadas telefónicas, correo electrónico y boletines informativos. Además, se mantendrá una página web y redes sociales actualizada en la que se presentará información de la empresa, servicios a los que se puede acceder en la empresa, proyectos que se vienen realizando hasta el momento, demostraciones o reel del servicio final y un medio para la toma de contacto si la persona está interesada. La página web fue creada en WIX y cuenta con la siguiente dirección (<http://brikimberly.wix.com/animagination>); presentando las siguientes secciones:

Figura 8.2

Página web de la empresa – Inicio



Nota: En la sección (Inicio) de la página web, se presenta un breve resumen de la empresa, misión y visión.

Elaboración Propia

Figura 8.3

Página web de la empresa - Servicios

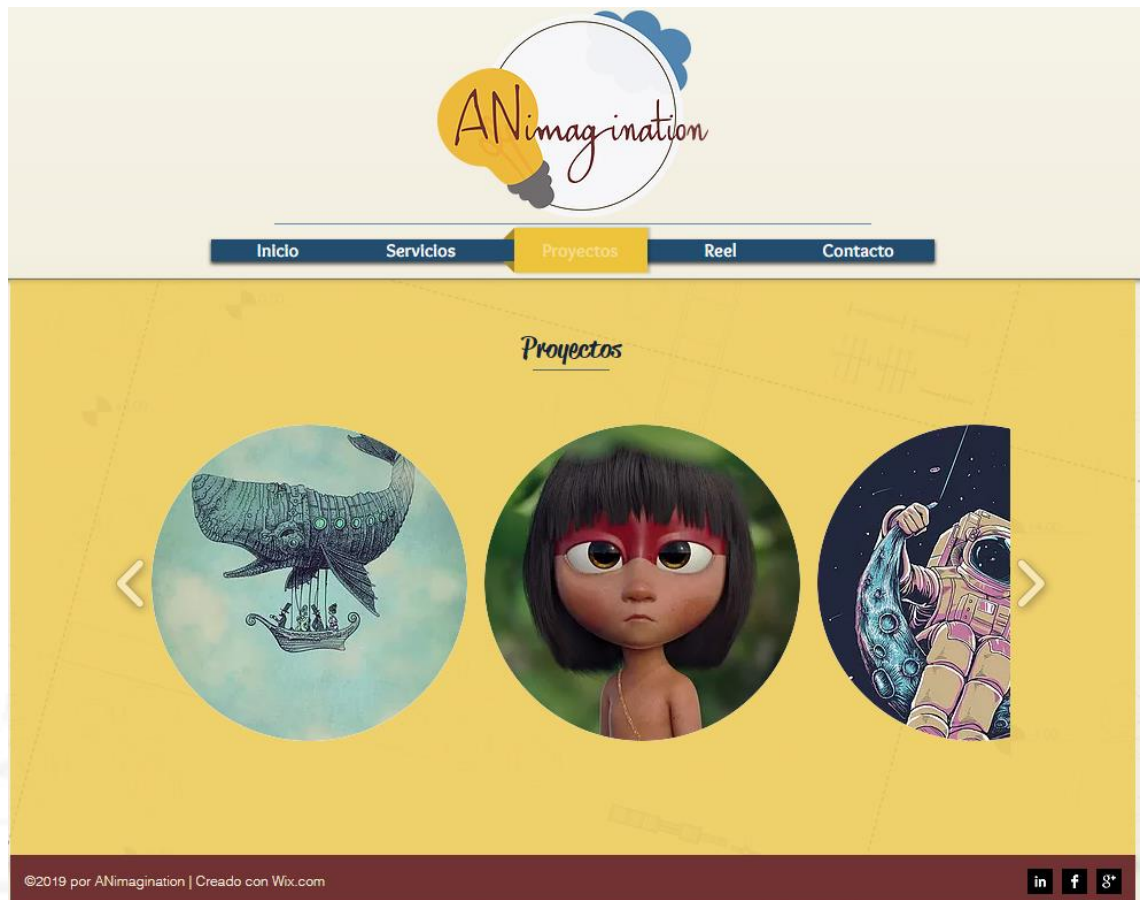


Nota: En la sección (Servicios) de la página web, se presentan los servicios completos o parciales que se ofrecen tanto para Animación 2D y 3D.

Elaboración Propia

Figura 8.4

Página web de la empresa - Proyectos



Nota: En la sección (Proyectos) de la página web, se presentan los trabajos que se realizaron y se vienen desarrollando.

Fuente: imágenes recuperadas de <http://weandthecolor.com/illustration-art-prints-by-eric-fan/15480>;

<http://www.cgmeetup.net/home/art/3d-digital-art-by-guzz-soares/>;

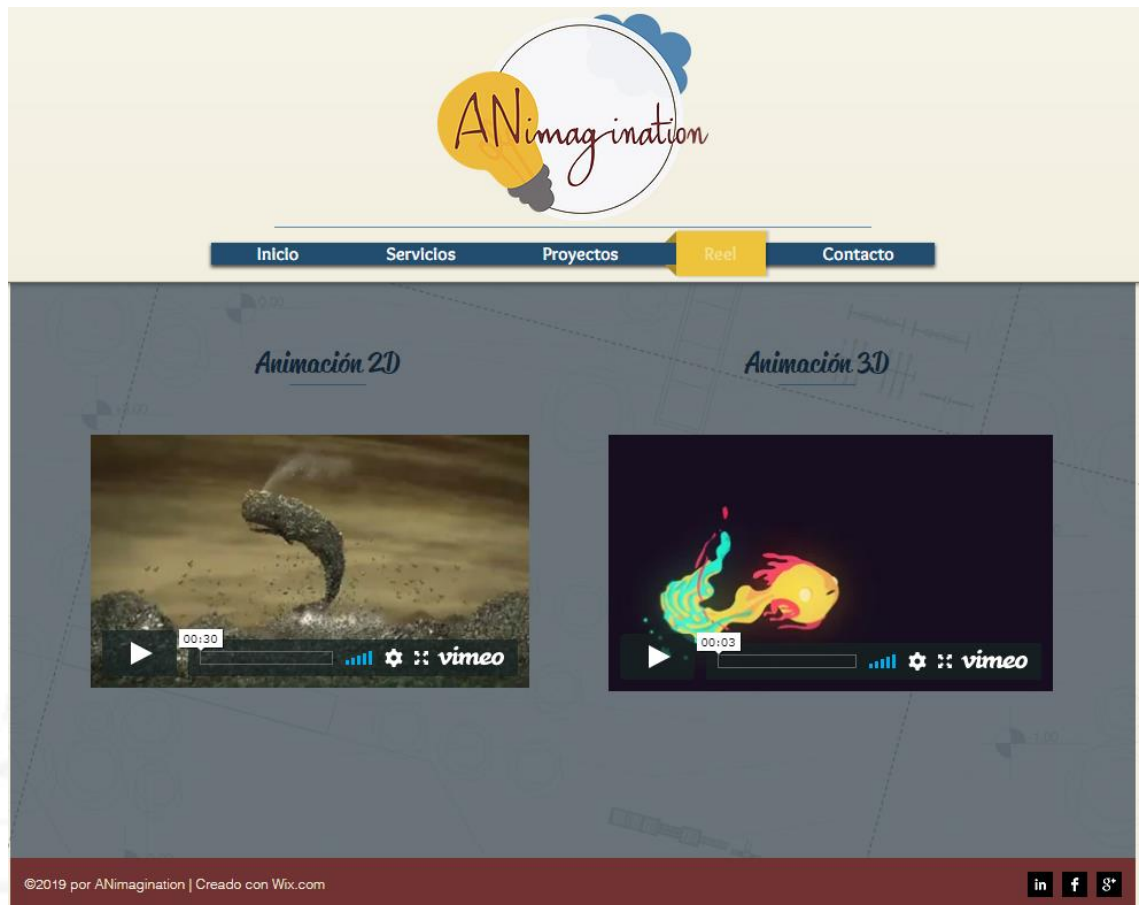
<https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/564x/d7/6d/bf/d76dbfbfbaba70d2e526ce9b1daf5ab4.jpg>;

<http://creoflick.net/creo/3D-Art-Made-of-Clay-1410>

Elaboración propia

Figura 8.5

Página web de la empresa - Reel



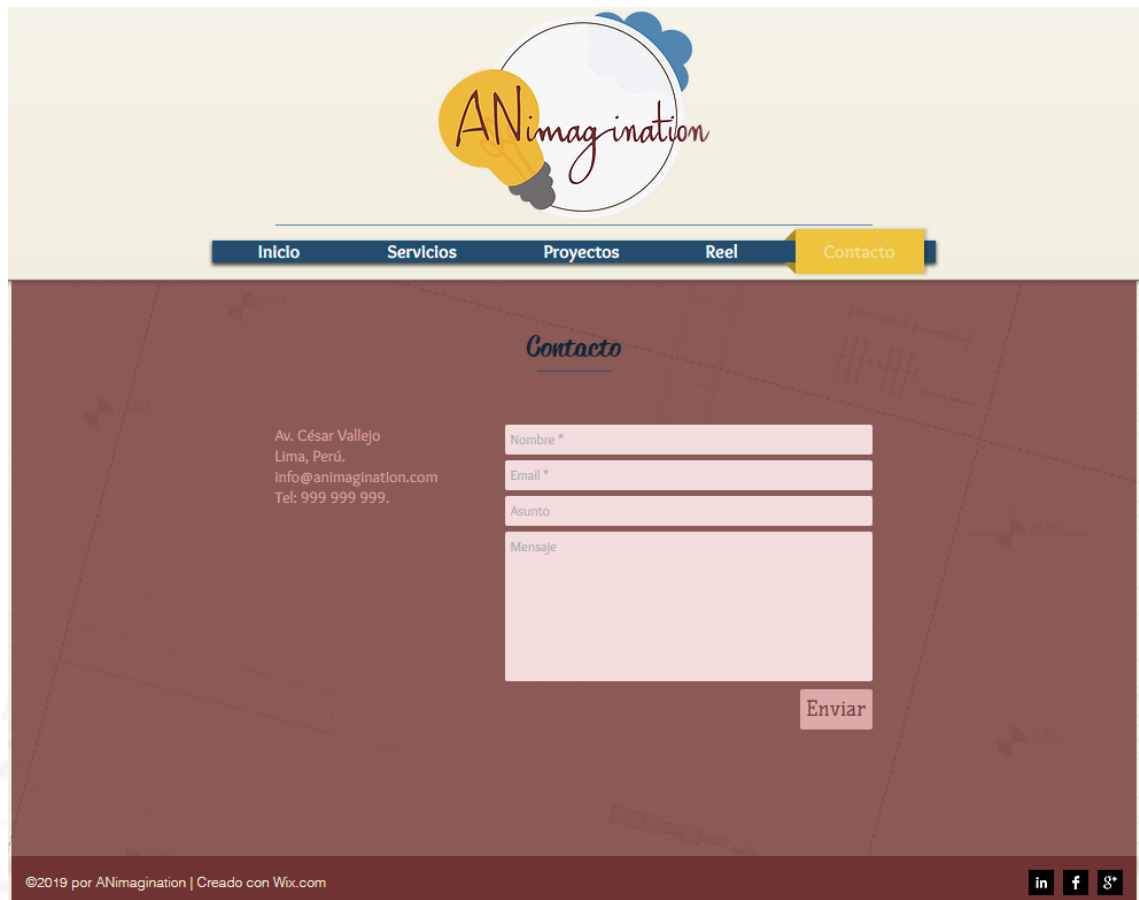
Nota: En la sección (Reel) de la página web, se presentan los Reel (Muestras) de Animación 2D y 3D de la empresa.

Fuente: videos recuperados de <http://vimeo.com/9921293>; <http://vimeo.com/94920430>

Elaboración propia

Figura 8.6

Página web de la empresa - Contacto



Nota: En la sección (Contacto) de la página web, se presenta la información para contactar a la empresa y un formulario para consultas.
Elaboración Propia

Por otro lado, será importante ir formando lazos nacionales con productoras que también se dediquen a la animación con el afán de seguir creciendo, compartiendo experiencia y conocimiento ante posibles mejoras en los servicios y posibles nuevos mercados.

8.8. Presupuestos de Marketing

Para poder iniciar el plan de marketing se deberá incurrir con los siguientes gastos pre operativo: el desarrollo de las muestras de un minuto y medio tanto en 2D con un valor de US\$429.30 y 3D con un valor de US\$640.13. Así mismo, se procederá con el desarrollo de la página web lo cual permitirá un medio de contacto con los clientes con un valor de US\$75 y un host de US\$23.12 por un año. Las tarjetas de presentación con un valor de US\$22.52 por un millar.

Por otro lado, para asistir a las ruedas de negocio del Peru Service Summit programado del 4 al 6 de septiembre del 2019, en base al tarifario del 2018 se puede acceder a un descuento tras la acreditación como empresa Mype, la cual consta de un 90% de descuento para los tres primeros años de asistencia al evento con un precio final de US\$ 120.72 y para los dos años siguientes del proyecto aplica un descuento del 75% con un precio final de US\$ 302.10; además, se debe considerar un costo adicional para los pasajes y viáticos de US\$30. (Peru Service Summit, 2019)

Además, según Festival Gramado (2019), para asistir al Festival Mundial de Publicidade de Gramado programado del 5 al 7 de junio del 2019, la credencial Gramado Parcelado cuenta con un valor aproximado de US\$225.11, brindando el acceso a toda la programación del evento. Adicionalmente se deben incrementar los gastos de pasaje, alojamiento y viáticos a Serra Park Gramado en Río Grande del Sur con un valor de US\$972.92. Asimismo, según Anima Mundi (2019), la asistencia al festival de Anima Mundi que se realizará entre el 21 al 29 de Julio del 2019 en Rio de Janeiro y del 1 al 5 de agosto del 2019 en Sao Paulo con un valor aproximado de US\$300 cada uno. Adicionalmente se deben incrementar los gastos de pasaje, alojamiento y viáticos a Rio de Janeiro con un valor de US\$1,023.17 y a Sao Paulo US\$939.04. Además, se considerará los gastos por viajes, estadía y viáticos aproximado de US\$2,347.6 al año para realizar reuniones periódicas con los clientes. Es así, que en la siguiente tabla se presenta el presupuesto de marketing para los cinco años del proyecto.

Tabla 8.7

Presupuesto de Marketing

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Host de la página web	23.12	23.12	23.12	23.12	23.12
Inscripción Peru Service Summit (pasajes y viáticos)	120.72	120.72	120.72	302.1	302.1
Gastos de traslado Peru Service Summit (pasajes y viáticos)	30	30	30	30	30
Inscripción Festival Mundial de Publicidade de Gramado	225.11	225.11	225.11	225.11	225.11
Gastos de viaje Festival Mundial de Publicidade de Gramado (pasaje, alojamiento, viáticos) Río Grande del Sur	972.92	972.92	972.92	972.92	972.92
Inscripción Anima Mundi	600	600	600	600	600
Gastos de viaje Anima Mundi (pasaje, alojamiento, viáticos) Rio de Janeiro	1023.17	1023.17	1023.17	1023.17	1023.17
Gastos de viaje Anima Mundi (pasaje, alojamiento, viáticos) Sao Paulo	939.04	939.04	939.04	939.04	939.04
Desarrollo de muestra 2D	429.3	429.3	429.3	429.3	429.3
Desarrollo de muestra 3D	640.13	640.13	640.13	640.13	640.13
Gastos por reuniones periódicas (viajes, estadía y viáticos)	2,347.60	2,347.60	2,347.60	2,347.60	2,347.60
Total	7,351.11	7,351.11	7,351.11	7,532.49	7,532.49

Fuente: Peru Service Summit (2019); Festival Gramado (2019); Anima Mundi (2019)

Elaboración propia

CAPÍTULO IX : PLAN LOGÍSTICO

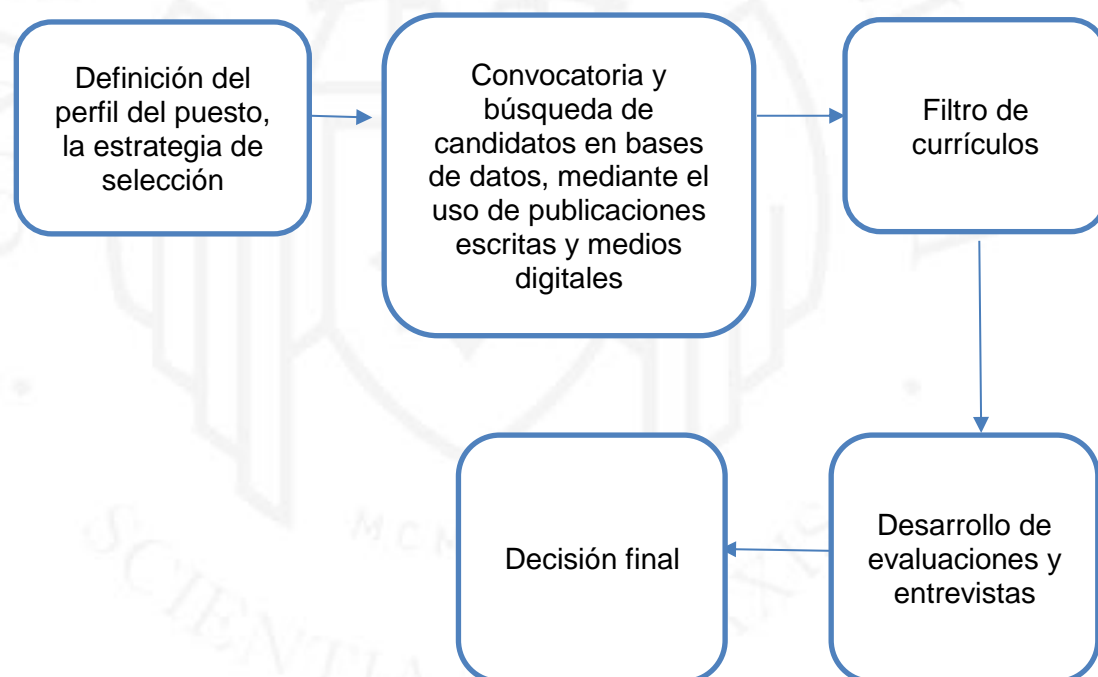
9.1. Flujo operativo: Desarrollo del servicio

9.1.1. Validez de la necesidad

Para cumplir con los requerimientos del mercado en una empresa de servicios, el factor crítico es contar con el personal adecuado que pueda realizar el servicio, en este caso de animación 2D y 3D; por lo que a continuación se plantea el proceso de contratación del personal, el cual se realizará mediante una tercerización a una agencia de reclutamiento.

Figura 9.1

Proceso de selección de personal



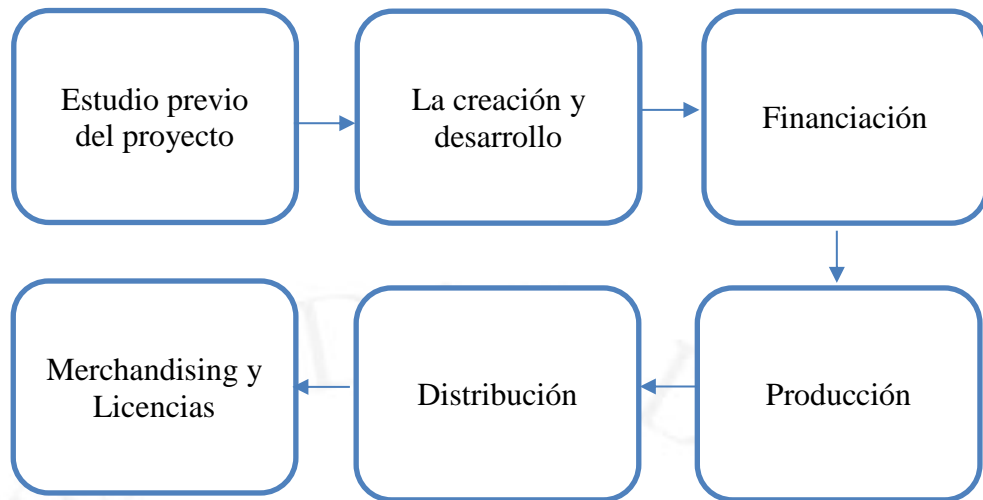
Fuente: Impulso (2018)

9.1.2. Programación de la ejecución

Dentro de la cadena de suministro de la animación digital según Digital Vector (s.f.), se cuenta con la siguiente cadena para todo el proceso por el que atraviesa el desarrollo integro de una animación digital, además, de agregar el estudio previo para realizar un proyecto:

Figura 9.2

Cadena de suministro de la animación



Fuente: Digital Vector (s.f.)

- Estudio previo del proyecto:

Se realizará una investigación previa de mercado, asegurando que el contenido animado que se realizará contará con la aceptación del público al cual quiere ser dirigido, de manera que, los clientes logren establecer una conexión entre sus productos y el público objetivo; así mismo, asegurando el impacto positivo en su estrategia de publicidad.

- La creación y desarrollo:

En esta fase la empresa se debe encargar de crear personajes únicos con gran atractivo; teniendo en cuenta que la creación de personajes es un negocio de alto rendimiento y alto riesgo; O hacer uso de los personajes con los que cuenta la marca del cliente. Además, del desarrollo del argumento a realizar.

- Financiación:

La fase de producción de programación implica un alto grado de riesgo ya que se debe pagar cuando se realice, mientras que las ganancias se reciben en un momento posterior, las cuales son medidas con el ROI del plan de marketing. Es por eso que este proceso es crítico para empezar con la producción; y en este caso la fuente de financiamiento vendrá de las agencias de publicidad que contrataron parte de los servicios o de las empresas que contrataron los servicios completos.

- **Producción:**

Una vez que se cuenta con el argumento a realizar, se empieza a desarrollar todos los procesos de pre-producción, por lo que se plantea los personajes, escenarios, accesorios y las voces son grabadas; luego se pasa a la etapa de producción en los que se realiza todo el proceso de animación a través de los fotogramas claves y la configuración de cada escena; por lo que la persona encargada de supervisar designa a cada animador una escena específica; luego para pasar al proceso de post-producción donde se le agrega los efectos de sonido, música y efectos visuales especiales.

- **Distribución:**

En esta etapa se entrega la producción a las empresas que contrataron los servicios para publicar la animación en los diferentes medios ya sea en medios digitales, televisión o cable.

- **Merchandising y Licencias:**

Se contempla esta etapa solo en caso de la creación de los personajes, ya que se posee el control absoluto sobre los personajes los cuales pueden brindar la oportunidad de obtener ingresos por la venta de productos que lleven o mencionen a estos personajes.

En cuanto a los equipos necesarios para realizar el servicio, se tienen los siguientes:

Tabla 9.1

Equipos necesarios para la animación

Equipos	Descripción
Computadoras y componentes del mismo	Que contengan un alto rendimiento en calidad de imagen, gran espacio de almacenamiento, un procesador rápido, pantallas de alta calidad
Tablets WACOM	Que permitan el desarrollo más eficiente de la etapa de dibujo de personajes y escenarios
Software para animación 2D y 3D	Programas especializados para los procesos de animación

Fuente: Siicex (2016)

Dentro del software especializado para desarrollar los procesos de animación 2D se eligieron Toon Boom y Tv Paint, por otro lado para realizar la animación 3D se eligieron 3DS Max y Maya.



CAPÍTULO X : PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

10.1. Objetivos de Administración y Recursos Humanos

Tabla 10.1

Objetivos de administración y recursos humanos

Objetivo	Indicador	Estrategia	Políticas	Gasto
Identificar y desarrollar la normativa para la constitución de la empresa en el mercado nacional.	Conocimiento de trámites necesarios para la constitución de la empresa.	Realizar una evaluación de todos los procesos, permisos y licencias necesarios para la apertura de la empresa.	Se deberá contratar a un abogado para solicitar apoyo en la constitución de la misma.	Gastos para la preparación de documentos de constitución (abogado), notaría, registros públicos, libros contables, legalización y licencia de funcionamiento.
Contar con una oficina que se adecue a las necesidades de la empresa.	Lista opciones de oficina en el mercado de destino.	Realizar una evaluación objetiva de las opciones a través de diferentes factores.	Identificar una adecuada oficina en destino para la entrega del servicio a los clientes.	Gasto para la evaluación de la oficina. Gastos de alquiler.
Contar con empresas adecuadas que se encarguen de la tercerización de diferentes servicios.	Lista de opciones de empresas para realizar los servicios tercerizados	Realizar una evaluación objetiva de las opciones a través de diferentes factores.	Búsqueda y elección de las empresas que se encargaran de la tercerización de la contabilidad y llevar a cabo los estudios previo de cada proyecto.	Gasto de tercerización de servicios de contabilidad y estudio previo.
Contar con personal requerido según su perfil, para cada uno de los puestos de trabajo	Cantidad de trabajadores con experiencia y especializados.	A través de una tercerización de reclutamiento y selección, captar colaboradores que se alineen a los distintos puestos de trabajo.	Definir el perfil necesario para cada puesto según su conocimiento, capacidad, valoración y actitud. Búsqueda y elección de la empresa que se encargará de la selección.	Gasto en la tercerización de selección de personal.
Mantener en constante capacitación al personal de la empresa.	Aumento de asistencias a capacitaciones del personal.	Realizar constante capacitación transversal al principal activo de la empresa que es el personal.	Se deberá programar la asistencia a charlas y consultas otorgadas por COFIDE cada 6 meses.	Gastos de transporte a las capacitaciones.
Establecer un proceso de desarrollo para realizar las ventas de los servicios.	Aumento de registros en la base de datos.	Registrar a los posibles compradores interesados.	Elaborar una base de datos con los posibles compradores para realizar contacto.	Gasto en asistencias a los markets, ruedas y festivales.

Elaboración propia

10.2. El organigrama y la descripción de puesto por área, definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño

En cuanto al organigrama de la empresa quedará dividido de la siguiente manera: un área de gerencia general, la cual estará a cargo de un gerente general, que a su vez desarrollará las actividades comerciales encargándose de la búsqueda de la cartera de clientes, se hará cargo de las finanzas de la empresa y la tercerización de la contratación del personal. En un siguiente nivel se contará con un área de Gerencia de Operaciones, la cual será encabezada por el gerente de operaciones, el cual se encargará de supervisar los proyectos que se desarrollen en las áreas de producción de creación de contenido, producción de animación y post producción; y en un siguiente nivel se encontrará el área de producción sub dividida en dos, que son la de creación de contenido en pre producción, la cual contará con tres colaboradores y el área de producción de animación artística y técnica, la cual contará con cuatro colaboradores; y en un mismo nivel estará el área de atención al cliente desarrollada por un colaborador. Además, en cuanto a la evaluación del desempeño de cada uno de ellos estará ligada a sus funciones con los objetivos de la empresa. Por lo cual a continuación se define el perfil necesario y funciones para cada puesto laboral:

Tabla 10.2

Descripción de los puestos de trabajo, según el perfil profesional y funciones

Puesto	Perfil profesional		Funciones del cargo
Gerente General	Dominio del idioma inglés y conocimiento del portugués. Profesional de administración de empresas. Conocimiento en sistemas de diseño, animación y publicidad. Capacidad de análisis de un proyecto de animación y publicidad.	Capacidad organizativa y de trabajo en equipo. Empatía con las personas. Experiencia en empresas del sector de animación y publicidad. Facilidad de comunicación y expresión. Responsabilidad. Capacidad de liderazgo.	Desarrollará las funciones de gerente general, comercial y financiero; encargándose de la administración de la empresa, llevando las cuentas de la empresa, la búsqueda de la cartera de clientes y la tercerización de la contratación del personal.
Gerente de Operaciones	Dominio del idioma inglés y conocimiento del portugués. Técnico profesional de la carrera de animación digital. Conocimiento en sistemas de diseño, animación y publicidad. Experiencia laboral en animación 2D, 3D y publicidad.	Capacidad organizativa y de trabajo en equipo. Autenticidad de ideas originales. Capacidad de optimizar tiempos y rendimientos de trabajo en proyectos de animación. Creatividad, imaginación y originalidad. Optimismo. Responsabilidad.	Se encargará de la supervisión del área operativa y la evaluación de que el servicio se desarrolle siguiendo las políticas de la empresa cumpliendo los requerimientos de calidad y los tiempos pactados. Configurar y determinar los equipos para la realización de proyectos a partir de la documentación y diseños previos. Determinar las necesidades expresivas y comunicativas del proyecto.
Asistente administrativo	Conocimiento en administración y gestión de empresas, enfocado en atención al cliente. Dominio del idioma inglés y portugués. Experiencia en atención al cliente. Proactividad y organización.	Conocimiento en procesos y plataformas de atención al cliente. Facilidad de comunicación y expresión. Alta capacidad de atención y concentración. Trabajo en equipo.	Se encargará de la atención al cliente a través de las diferentes plataformas y entre otras tareas asignadas por los gerentes.
Animadores	Conocimiento de dibujo y animación en computadora 2D. Conocimiento de animación 3D generados en computadora. Experiencia en producción de animación 2D y 3D. Detallistas con el trabajo.	Creatividad, imaginación y originalidad. Conocimiento del uso de Toon boom, Tv Paint, 3DS Max y Maya. Opcional (Flash, Lightwave, Softimage y Cinema 4D). Trabajo en equipo.	Se encargará de la creación de personajes, escenarios y objetos; dándole mayor calidad mediante un trabajo de luces, color, sombras, textura y transparencia. Usando la tecnología para crear animación 2D y 3D, y mantener una secuencia lógica según el storyboard planteado; trabajaran bajo la supervisión del gerente de operaciones.

Fuente: Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL, 2016); Mejores Ideas (s.f.)

Elaboración propia

10.3. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección del personal será tercerizado, buscando al personal idóneo para cada uno de los puestos, buscando una baja rotación de personal, sin embargo, en este tipo de sector es muy común que el personal que desarrolle la animación trabaje como freelance, ofreciendo sus servicios para proyectos específicos, por lo que también se tendrá en cuenta esta opción para la empresa.

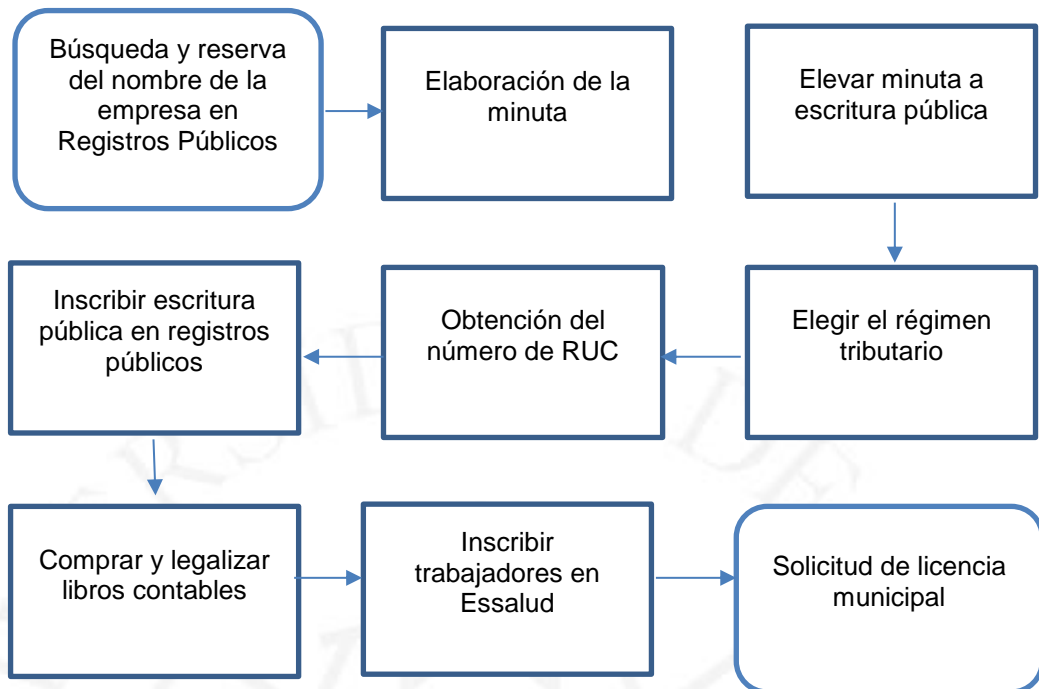
Por otro lado, debido a que en este tipo de empresa la fuerza laboral es el factor más importante, será primordial potenciarlos mediante capacitaciones cada seis meses ya que de ellos depende la calidad del servicio a ofrecer, dentro del plan de capacitación de la empresa se buscará en una primera instancia la capacitación transversal para todo el personal. Aprovechando capacitación disponible gratuita en El Banco de Desarrollo del Perú (COFIDE, 2019), en el que se cuenta con temas de consulta de inteligencia emocional en los negocios; gestión para el crecimiento empresarial; gestión administrativa y financiera; gestión de ventas y atención al cliente; comercio exterior; negocios online; marketing comercial para pymes, la importancia de flujo de caja. Y en cuanto a charlas disponibles sobre temas de gestión empresarial como el dominio de finanzas y mejora del manejo del dinero; conocer los costos y determinar la rentabilidad del negocio; determinar el público objetivo.

10.4. Descripción de los principales proceso del negocio - Flujograma

En la siguiente figura se muestra todo el proceso para que la empresa pueda empezar a operar en el Perú.

Figura 10.1

Proceso para el funcionamiento de la empresa en el Perú



Fuente: PeruPymes (s.f.)

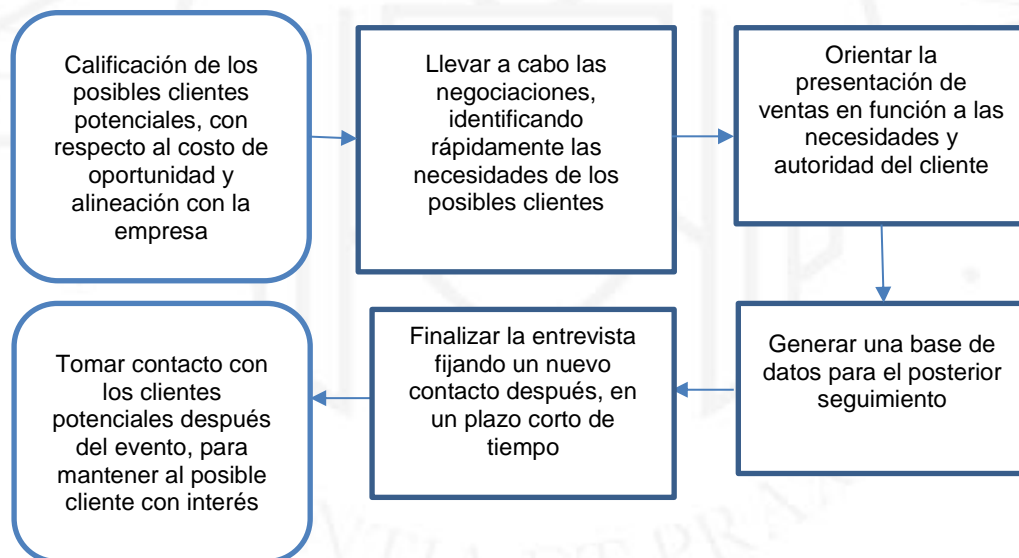
Siguiendo el proceso según PeruPymes (s.f.), se debe identificar un nombre para la empresa siendo un nuevo nombre o razón social que no exista en el mercado en la oficina de Registros Públicos que en este caso es ANimagination, después tener que elaborar la minuta en el cual se manifiesta la voluntad de constituir la empresa y en el cual se pide todos los datos principales de la empresa a formarse como los datos de los socios, el tipo de sociedad que en este caso es Sociedad Anónima Cerrada, entre otros de preferencia hacerlo con un abogado para el asesoramiento, después se tiene que elevar la minuta a escritura pública a través de una notaría el cual lo elevará a escritura pública, luego inscribir la escritura pública en registros públicos en donde se realizarán todos los trámites necesarios para inscribir a la empresa en los registros públicos y en este proceso se genera a la persona jurídica, luego se deberá inscribir en el RUC el cual identificara a la persona jurídica ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, en la misma SUNAT se determinara el régimen tributario al cual se va a acoger para el pago de impuestos que en este caso es el Régimen Especial, luego se tendrá que comprar los libros contables necesarios, los cuales deberán ser llevados a una notaría para que sean legalizados por un notario público, después se tendrá que registrar a los trabajadores ante Essalud a través de un

formulario que se puede obtener en la SUNAT y como último paso se tendrá que acudir a la municipalidad del distrito en la cual se ubicará la empresa para tramitar la licencia de funcionamiento que en este caso será Lince.

Por otra parte, el proceso de venta se realizará a través de establecer contacto con las empresas que asistan a los markets, ruedas de negocios y festivales dedicados a la animación y publicidad que son FESTIVAL MUNDIAL DE PUBLICIDADE DE GRAMADO, FESTIVAL ANIMA MUNDI en Brasil y PERU SERVICE SUMMIT en Perú; dentro de los cuales se les presentará las muestra de los servicios que se pueden realizar tanto en animación 2D y 3D, destacando la propuesta de valor que asegura la conexión deseada con el público objetivo, la calidad y a un precio competitivo. Asimismo, se mantendrá una base de datos actualizada con todas las empresas contactadas para mantener una comunicación activa y ofrecimiento de los servicios.

Figura 10.2

Proceso de venta, mediante el uso de ruedas de negocios y networking



Fuente: Rossi (2017)

10.5. Diseño de las principales herramientas y-o formatos de control

Figura 10.3

Formato para registrar a los posibles clientes

FICHA DE REGISTRO DE CONTACTOS

Nombre del evento Fecha - -

Nombre Cargo

Dirección

Código Postal Ciudad País

Teléfono Fax

E-Mail Web

Actividad que realiza:

Sector:

Servicio de Interés:

Procesos de Interés: Información Solicitada:

Información otorgada en el momento:

Influencia el visitante en el proceso de compra? Sí No

Empresas con las que actualmente trabaja:

Nombre	Detalles

Clasificación del contacto: Excelente Bueno Aceptable Malo

Potencial de compra:

Comentarios / Propuestas / Sugerencias del cliente sobre productos o servicios

ACCIONES POST

Información a remitir: Por el visitante Por el expositor Idioma

Dirigida a: Cargo:

Tipo de información: Muestras Catálogos Medio: Hacer cita Visitar empresa
E-Mail

Pedido: Servicio Procesos Precio

Forma de pago

Dar seguimiento y confirmar servicio otorgado

TAJETA DE PRESENTACIÓN

Fuente: Negociosgt (s.f.)

10.6. Definición de los principales factores claves de éxito a controlar

En busca de llevar a cabo una eficiente y eficaz administración de la empresa para que esta pueda competir en el mercado internacional, se deberá gestionar el proceso buscando ofrecer un servicio de calidad, es por eso que se debe tener en cuenta los siguientes factores principales a controlar según Digital Vector (s.f.); contar con la fuerza laboral que permita desarrollar los servicios creativos de calidad; promover el trabajo en equipo de los colaboradores; contar con la capacidad de poder reemplazar al personal que vaya dejando la empresa; mantener un sistema de contabilidad y funciones administrativas que permita que la empresa fluya; y velar por el cumplimiento de las políticas en la producción de servicios.

Por otro lado, en cuanto al hardware, se buscará mantenerlo en un estado óptimo mediante un ambiente con temperatura controlada gracias al aire acondicionado y la disponibilidad de un servicio técnico de ser necesario. Asimismo, el pago a tiempo de las licencias de los software necesarios para el desarrollo de los servicios. Además, de contar con una infraestructura ordenada, limpia y que promueva la creación del personal.

CAPÍTULO XI : GESTIÓN DE CALIDAD

11.1. Desarrollo de la política de calidad

La política de calidad para la empresa será siguiendo políticas de la gestión de calidad ISO 900, según DIMERCA (s.f.), será el siguiente: Los clientes recibirán servicios específicos a sus particulares y justos requerimientos.

La empresa se compromete a que la cadena del servicio a proporcionar tanto para animación 2D y 3D, cumpla con los principales eslabones de: Gran capacidad técnica; creatividad; elevado compromiso en ofrecer un servicio oportuno; hacer uso efectivo de la infraestructura; satisfacer las necesidades requeridas por el cliente; y ofrecer la más completa comunicación con el cliente.

11.2. Objetivos a medir para cumplir política de calidad

Dentro de los objetivos para poder cumplir con la política de calidad recolectando factores críticos según Digital Vector (s.f.), en el cual nos indica que el éxito de una empresa que brinda servicios se basa en la fuerza laboral con la que se cuenta y la facilidad creativa que se les brinda, ofreciéndoles desarrollo. Es así que se presenta la siguiente tabla:

Tabla 11.1

Objetivos para cumplir la política de calidad

Objetivos	Actividades a realizar	Gastos
Aprovechar los beneficios y controlar las desventajas que se presentan en la producción.	Supervisar que los procesos se vengán desarrollando en base al storyboard planteado. Establecer mayores puntos de vigilancia para medir la calidad ya que se pueden realizar varias etapas del proceso a la vez. Evitar caer en un refinamiento artístico sin fin ya que se puede editar los procesos continuamente.	Gastos de supervisión por parte del gerente de operaciones.
Incentivar el trabajo en equipo y creativo del personal.	Aprovechar la capacidad de separar las labores de la cadena de valor, ya que el proceso no es lineal.	
Mantener el talento creativo produciendo de una manera retardora y estimulante.	Delegando procesos diferentes al personal de producción con el fin de incentivar su creatividad y evitar un ambiente profesional monótono.	
Mantener motivado al equipo de trabajo durante el desarrollo de sus actividades.	Motivar al personal con charlas, capacitaciones de inteligencia emocional, crear un ambiente agradable en el área de trabajo con música que promueva la creatividad.	Gastos de capacitaciones.

Fuente: Digital Vector (s.f.)

11.3. Actividades para poder cumplir objetivos de calidad

En cuanto a las principales actividades planteadas para poder cumplir los objetivos de calidad planteados se tendrá que aprovechar los beneficios y potenciar el trabajo ofreciendo la producción de animación en computadora según Digital Vector (s.f.), aprovechando factores del proceso como que se puede modificar la apariencia de un personaje sin perder el movimiento aplicado por el animador, cambios en los fondos para realizar el render, y cambios en el modelo sin perder compatibilidad con la animación realizada. Volviendo más flexible la modificación del servicio. Por otro lado, aprovechando que brinda la capacidad de separar las labores de la cadena de valor, como ejemplo cuando se aplica la luz a la animación está separado de brindar color al personaje, y el color está separado de la animación de personajes. Por lo tanto, aprovechar que el servicio brindado no sigue un proceso lineal sino se puede hacer varias etapas a la vez lo que termina volviendo más eficiente el mismo y en el cual existe más puntos de vigilancia para medir la calidad del proceso a brindar. Vigilando que los procesos que se vienen realizando y ejecutando del storyboard, para poder ofrecer el producto final que requiere el cliente.

Disminuir las desventajas que presenta el proceso no lineal ya que se presenta como un arma de doble filo, ya que presenta la posibilidad de un refinamiento artístico

sin fin o cambios en la dirección artística, con lo cual se pierde eficiencia y la animación pierde su vitalidad si se trata de reelaborarlo con demasiada frecuencia, perdiendo inspiración, espontaneidad y rendimiento por parte del animador. Y teniendo en cuenta que una de las políticas de la empresa es cumplir con los tiempos pactados, esto puede verse fuertemente influenciado lo cual se puede convertir en una producción inmanejable e incapaz de llevarse adelante, por otro lado el aumento de los costos que conllevaría el estar realizando cambios constantes, se puede cambiar de opinión varias veces o incluso aumentar contenido hasta el final de la programación; por lo que abusar de estas prácticas pueden poner una alta tensión a los profesionales de la creación artística del servicio.

11.4. Recursos requeridos para realizar estas actividades

El principal recurso requerido para el cumplimiento de estas actividades será el gasto en el sueldo del gerente de operaciones, el cual contará con mayor experiencia en animación 2D y 3D, buscando que cada uno de los procesos se desarrolle de forma eficiente, aprovechando las ventajas y evitando incurrir en las desventajas que se puedan presentar. Además, se considerarán gastos para la asistencia a distintas capacitaciones para el personal.

CAPÍTULO XII : PLAN DE FINANZAS

12.1. Presupuesto de ventas y precio de venta

Para desarrollar el modelo financiero, se usó información sobre dos proyectos animados publicitarios tanto en 2D y 3D realizados en el Perú, que son: “Rimac Seguros - Todo va a estar bien”, según La Mula Reportajes (2013), consistió en una producción animada 2D, la cual fue realizada por la productora Zeppelin, con un producto final de 60 segundos de animación 2D, la cual tomo dos meses para su realización; estuvieron involucrados dos directores de arte, dos animadores, una persona encargada de los acabados en post producción y la tercerización de parte de la animación. Por otro lado, “Juegos Panamericanos 2019”, según (Gates et al., comunicación personal, 23 de marzo, 2019), consistió en una producción animada 3D, la cual fue realizada por las productoras Zeppelin, Maneki y Plan B, con un producto final de 86 segundos de animación 3D, la cual tomo un mes para su realización y se realizó con un equipo de trabajo de 55 personas.

Es así, que adaptando dicha información al modelo, se propone los servicios de animación 2D y 3D completos, teniendo en cuenta los límites de capacidad de producción y los tiempos ajustados característicos del mercado publicitario; por lo que se atenderá los proyectos de acuerdo a la capacidad artística y técnica de la empresa; una vez concluido un proyecto se realizará el siguiente. Suponiendo que la venta de proyectos se realizará de la siguiente manera: Servicio completo de animación 2D (60 segundos), la cual necesitará una duración del área artística de 0.39 meses y área técnica de 0.78 meses, con un total de 1.18 meses para su realización. Asimismo, el servicio completo de animación 3D (60 segundos), la cual necesitará una duración del área artística de 1.07 meses y área técnica de 2.13 meses, con un total de 3.20 meses para su realización.

Tabla 12.1

Proyección de venta

Proyección de proyectos vendidos	Precio de venta US\$	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Animación 2D – Publicidad (60 segundos)	15,000	3.00	3.00	2.60	2.40	3.00
Animación 3D – Publicidad (60 segundos)	40,000	2.60	2.60	2.80	2.60	3.00
Valor de venta (US\$)		149,000	149,000	151,000	140,000	165,000

Elaboración propia

Debido a que estos dos tipos de servicios cuentan con procesos de elaboración distintos, requerimiento de tiempos y cuentan con diferentes precios de venta; se realizó la proyección de venta teniendo en cuenta la política de cobranza, la cual se encuentra basada en los avances de los servicios para determinar los porcentajes a realizarse en cada uno de los meses y posteriormente poder calcular un valor de venta anual para fines del proyecto; de igual manera, esta proyección genera variaciones en cantidades para cada año respondiendo a los porcentajes establecidos de cada etapa artística o técnica de los servicios en cada mes.

12.2. Presupuesto de cobranza

El medio de pago seleccionado y el que suele usarse en este sector es el de transferencia internacional respaldada por un contrato pactado entre las partes en el que se detallan todos los aspectos relevantes para el desarrollo del mismo. Es así, que la forma de pago planteada consistirá en el 20% de adelanto para empezar a desarrollar los proyectos y se establecerá un cronograma de pagos a plazo según el avance del trabajo, que consistirá en un pago del 40% cuando se entregue el avance del área artística y el saldo del 40% a la entrega de la finalización del área técnica, lo cual será la animación final; los cuales se entregaran personalmente a los clientes a través de una oficina en Brasil. Siendo así, se presenta la proyección de cobranza:

Tabla 12.2

Proyección de cobranza

Políticas de crédito	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas (US\$)	149,000	149,000	151,000	140,000	165,000
Ventas contado (US\$)	33,000	33,000	25,000	30,000	33,000
Ventas crédito total (US\$)	116,000	116,000	126,000	110,000	132,000
Ventas crédito hasta terminar artístico (US\$)	66,000	50,000	66,000	60,000	66,000
Ventas crédito hasta terminar técnico (US\$)	50,000	66,000	60,000	50,000	66,000

Elaboración propia

De la tabla anterior se puede observar que hubo un incremento de las ventas del primer al quinto año en 10.74%; así mismo, muestra el crecimiento de la venta a crédito con relación a la ventas en 2.15% del primer al quinto año, representado el 80% para este último; el cual se separa en crédito hasta terminar la parte artística y crédito hasta terminar la etapa técnica con 50% para cada uno. Por lo que se puede

concluir que la mayor parte del ingreso de la empresa se mantiene como venta al crédito con un ligero incremento al término del quinto año.

12.3. Presupuesto de producción

En cuanto a la producción de los dos servicios a ofrecer se necesitan los siguientes requerimientos en horas, además se muestra el costo de cada una de ellas:

Tabla 12.3

Requerimiento de producción sin merma

Requerimiento de producción sin merma	Animación 2D (60 segundos)	Animación 3D (60 segundos)	US\$/Hr
Guionista (Hrs)	62	169	2.22
Aspecto artístico (Hrs)	185	507	2.22
Aspecto técnico (Hrs)	986	2,702	2.05
Supervisor (Hrs)	185	507	6.83
Computadora (Hrs)	1,232	3,377	0.27
Tablet Wacom (Hrs)	1,232	3,377	0.04

Elaboración propia

En cuanto a la capacidad de producción, se proyectó en base al uso máximo de las herramientas y del trabajo del personal en un turno de ocho horas diarias de lunes a viernes para la realización de los proyectos propuestos, contando con cuatro personas en el área artística considerando al guionista dentro de ello, ocho personas en el área técnica y un supervisor que estará a cargo del equipo de trabajo; los cuales trabajarán cada uno con una computadora y una Tablet; desarrollando cada proyecto uno a continuación de otro.

En cuanto al porcentaje de merma en el área de producción se consideró para el primer año un 10%; además ligado a los objetivos de producción en el cual se plantea la reducción de la merma, se proyecta que la merma se reducirá en 1% cada año llegando a 6% para el quinto año del proyecto; los cuales serán promovidos a través de incentivos a los trabajadores de \$20 por logros alcanzados mensualmente y que serán propuestos por el supervisor promoviendo el trabajo en equipo.

Por lo que a continuación se presenta las horas incurridas en producción de cada uno de estos elementos necesarios para el desarrollo de los proyectos vendidos incluyendo las mermas y las disminuciones de la misma.

Tabla 12.4

Presupuesto de producción incluyendo merma

Producción de servicios incluyendo merma	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Merma (Hrs)	10%	9%	8%	7%	6%
Aspecto artístico y guionista (Hrs)	3,075	2,979	2,335	2,711	2,944
Aspecto técnico (Hrs)	10,727	10,734	11,845	10,916	10,270
Supervisor (Hrs)	2,109	2,086	2,063	2,041	2,019
Computadora (Hrs)	14,062	13,907	13,756	13,610	13,463
Tablet (Hrs)	14,062	13,907	13,756	13,610	13,463

Elaboración propia

12.4. Presupuesto de materia prima, insumos y mano de obra

Siguiendo la proyección del orden de venta de los servicios, se calculó los valores de producción para cada uno de los servicios en los cinco años del proyecto, de los cuales se puede apreciar que su valor de producción se va reduciendo cada año, esto debido al impacto de la reducción de la merma, lo cual permite una reducción del valor de producción total.

Tabla 12.5

Valor de producción

Valor de producción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios de Animación 2D (60 segundos)	3.00	3.00	2.88	2.12	3.00
Valor de producción de un proyecto (US\$)	4,249.42	4,202.72	4,157.04	4,112.34	4,068.59
Valor de producción total (US\$)	12,748.25	12,608.16	11,953.40	8,736.82	12,205.77
Servicios de Animación 3D (60 segundos)	2.61	2.62	2.77	2.98	2.61
Valor de producción de un proyecto (US\$)	11,656.29	11,528.20	11,402.89	11,280.28	11,160.28
Valor de producción total (US\$)	30,432.07	30,216.01	31,565.05	33,563.96	29,137.09
Total (US\$)	43,180.32	42,824.17	43,518.45	42,300.79	41,342.86

Elaboración propia

Asimismo, se consideró que la mano de obra de producción estará incluida en materia prima e insumos; logrando calcular un costo de materia prima e insumos promedio mensuales en el que incurre el proyecto; así mismo calculando un valor de producción anual para fines del proyecto.

Tabla 12.6

Presupuesto de materia prima e insumos y mano de obra directa

Materia Prima e insumos en valor	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo materia prima directa/insumos (US\$)	3,598.36	3,568.68	3,626.54	3,525.07	3,445.24
Valor de producción total (US\$)	43,180.32	42,824.17	43,518.45	42,300.79	41,342.86

Elaboración propia

12.5. Presupuesto de mantenimiento

Se seguirá un plan de mantenimiento preventivo mensual, teniendo en cuenta que gran parte del tiempo el personal necesitara los equipos funcionando de manera óptima para el desarrollo de los servicios; además es de suma importancia contar con un ambiente adecuado el cual contará con aire acondicionado para el buen funcionamiento de los equipos y la comodidad del personal.

Siendo así, el plan para el mantenimiento preventivo de los equipos constara en dar revisiones técnicas mensuales y limpieza del hardware que permitan al personal trabajar con el equipo funcionando de manera óptima, por lo que se destinará el 3.54% anual sobre el valor de los activos, así mismo buscando brindar un ambiente cómodo para el personal en el cual puedan desarrollarse de la mejor manera se destinará al mantenimiento del local el 5.57% anual sobre el valor de los activos.

Tabla 12.7

Gastos de mantenimiento preventivo

Gastos de mantenimiento preventivo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento Equipo (US\$)	1,525.32	1,525.32	1,525.32	1,525.32	1,525.32
Mantenimiento Local (US\$)	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00

Elaboración propia

12.6. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Dentro de los gastos indirectos de producción los cuales son necesarios para la elaboración de los servicios, se tienen entre los principales las licencias de software que servirán para el desarrollo de los servicios, los bonos de cumplimiento del personal, el alquiler del local y entre otros presentados en la siguiente tabla:

Tabla 12.8

Gastos varios de producción

Gastos varios	US\$	Periodo
Licencias software – Toon Boom	46.80	Mensual
Licencias software – Tv Paint	95.23	Mensual
Licencias software – 3DS Max	92.70	Mensual
Licencias software – Maya	92.70	Mensual
Transporte a las capacitaciones	8.47	Mensual
Bonos de cumplimiento	220.00	Mensual
Sedapal	80.51	Mensual
Alquiler	389.46	Mensual
Telefonía Fija/Internet	47.85	Mensual
Edelnor/Luz del Sur	262.00	Mensual
Mantenimiento equipo	101.69	Mensual
Mantenimiento local	164.26	Mensual
Útiles de oficina	11.86	Mensual

Elaboración propia

A estos gastos se les sumará los sueldos de mano de obra indirecta que para simplificación del modelo solo reflejan los tributos y beneficios sociales del personal ya que los salarios base se consideraron materia prima de los servicios; y además agregar la depreciación de la planta.

Tabla 12.9

Gastos indirectos de producción

Gastos indirectos de producción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo mano de obra indirecta (US\$)	17,207.91	17,207.91	17,207.91	17,207.91	17,207.91
Gastos varios (US\$)	19,362.36	19,362.36	19,362.36	19,362.36	19,362.36
Depreciación planta (US\$)	7,418.34	7,418.34	7,418.34	7,418.34	7,418.34
Total (US\$)	43,988.61	43,988.61	43,988.61	43,988.61	43,988.61

Elaboración propia

12.7. Presupuesto de gastos de administración

Dentro de los gastos indirectos de administración, se tienen entre los principales la tercerización del estudio previo a cada proyecto, tercerización de la contabilidad, un abogado para la elaboración de los contratos, traductores de portugués a español y entre otros presentados en la siguiente tabla:

Tabla 12.10

Gastos varios de administración

Gastos varios	US\$	Periodo
Contabilidad - tercerización	103.00	Mensual
Transporte a las capacitaciones	3.33	Mensual
Pág. Web mantenimiento	6.25	Mensual
Sedapal	15.00	Mensual
Alquiler	60.99	Mensual
Telefonía Fija/Internet	11.96	Mensual
Edelnor/Luz del Sur	41.00	Mensual
Mantenimiento equipo	25.42	Mensual
Mantenimiento local	35.74	Mensual
Fotocopias	3.00	Mensual
Útiles de oficina	4.33	Mensual
Abogado	46.66	Mensual
Traductores	37.33	Mensual
Office 365 - Correo Electrónico y OneDrive	15.00	Mensual
Estudio Previo a cada proyecto - tercerización	140.00	Mensual

Elaboración propia

A estos gastos se les sumará los sueldos de administración del gerente general y un asistente administrativo incluido los tributos y beneficios sociales del personal, la amortización de todos los gastos pre operativos y además agregar la depreciación de la planta.

Tabla 12.11

Gastos de administración

Gastos de administración	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos (US\$)	22,594.57	22,594.57	22,594.57	22,594.57	22,594.57
Gastos varios (US\$)	6,588.12	6,588.12	6,588.12	6,588.12	6,588.12
Depreciación administración (US\$)	1,340.95	1,340.95	1,340.95	1,340.95	1,340.95
Amortización (US\$)	434.67	434.67	434.67	434.67	434.67
Total (US\$)	30,958.31	30,958.31	30,958.31	30,958.31	30,958.31

Elaboración propia

12.8. Presupuesto de gastos de ventas

Dentro de los gastos de ventas y promoción, se tienen entre los principales los relacionados al desarrollo de las muestras 2D y 3D para cada año del proyecto, la asistencia a los festivales especializados y ruedas de negocio, las reuniones periódicas y entre otros presentados en la siguiente tabla:

Tabla 12.12

Gastos varios de promoción

Gastos varios	US\$	Periodo
Host de la página web	23.12	1 vez al año
Inscripción Peru Service Summit (pasajes y viáticos)*	120.72	1 vez al año
Gastos de traslado Peru Service Summit (pasajes y viáticos)	30.00	1 vez al año
Inscripción Festival Mundial de Publicidade de Gramado	225.11	1 vez al año
Gastos de viaje Festival Mundial de Publicidade de Gramado (pasaje, alojamiento, viáticos) Río Grande del Sur	972.92	1 vez al año
Inscripción Anima Mundi	300.00	2 veces al año
Gastos de viaje Anima Mundi (pasaje, alojamiento, viáticos) Rio de Janeiro	1,023.17	1 vez al año
Gastos de viaje Anima Mundi (pasaje, alojamiento, viáticos) Sao Paulo	939.04	1 vez al año
Desarrollo de muestra 2D	429.30	1 vez al año
Desarrollo de muestra 3D	640.13	1 vez al año
Gastos por reuniones periódicas (viajes, estadía y viáticos)	782.53	3 veces al año

Nota: *para el cuarto y quinto año, el gasto aumentará a US\$ 302.10

Elaboración propia

Además, en cuanto a los gastos de distribución, se tiene al alquiler de un espacio dedicado de Coworking en Sao Paulo y los gastos para los viajes de entrega parciales y finales de los 28 servicios proyectados, presentados en la siguiente tabla:

Tabla 12.13

Gastos varios de distribución

Gastos varios	US\$	Periodo
Alquiler de espacio dedicado - Coworking	152.53	Mensual
Gastos por viajes, estadía y viáticos	365.18	Mensual

Elaboración propia

Es así, que ambos gastos generan el total de gastos de ventas, promoción y distribución anual presentados en la siguiente tabla, la cual varía en los dos últimos años debido a que se incrementa los gastos de inscripción en el Peru Service Summit, al reducir el descuento de 90% a 75% por ser la cuarta asistencia a dicho evento.

Tabla 12.14

Gastos de ventas, promoción y distribución

Gastos de Ventas, Promoción y Distribución	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos promoción (US\$)	7,351.10	7,351.10	7,351.10	7,532.48	7,532.48
Gastos por distribución (US\$)	6,212.52	6,212.52	6,212.52	6,212.52	6,212.52
Total (US\$)	13,563.62	13,563.62	13,563.62	13,745.00	13,745.00

Elaboración propia

12.9. Presupuesto de financiamiento de la inversión y financiamiento de la exportación

En cuanto al financiamiento de la inversión para el proyecto, se consideró que la inversión de los accionistas será del 70% y el resto a través de un préstamo tomado de la Caja Metropolitana de Lima la cual cobra el 27% de interés por los préstamos debido al alto riesgo del mismo.

Tabla 12.15

Financiamiento de la inversión

Financiamiento	AÑO 0	%
Préstamo (US\$)	14,247.76	30%
Capital propio (US\$)	33,244.77	70%

Elaboración propia

El cual se amortizará en pagos iguales durante los cinco años del proyecto, de la siguiente manera:

Tabla 12.16

Amortización del préstamo de inversión

Amortización préstamo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo (US\$)	14,247.76	12,577.98	10,457.36	7,764.18	4,343.84	0.00
Intereses (US\$)	0.00	3,262.81	2,811.97	2,239.40	1,512.24	588.75
Amortización (US\$)	0.00	1,669.78	2,120.62	2,693.18	3,420.34	4,343.84
Pago (US\$)	0.00	4,932.58	4,932.58	4,932.58	4,932.58	4,932.58

Elaboración propia

Asimismo, se tomará un préstamo adicional en el primer año que sustentará el flujo de caja de las operaciones, de la Caja Metropolitana de Lima la cual cobra el 27% de interés; y la amortización se realizará en el segundo mes de tomado el préstamo.

Tabla 12.17

Amortización de préstamo adicional

Amortización préstamo adicional	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo (US\$)	2,048.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo (US\$)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses (US\$)	41.20	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización (US\$)	2,048.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago (US\$)	2,089.20	0.00	0.00	0.00	0.00

Elaboración propia

12.10. Presupuesto de tributos

Dentro del presupuesto de tributos se considera un IGV recuperado gracias a la sustracción del total de gastos con IGV y el total de gastos sin IGV, obteniendo un IGV de compras para cada año. Así mismo, el pago de impuesto a la renta con el 29.5% de la utilidad antes de impuesto, por ser una empresa del régimen Mype tributario que excede las 15 UIT en renta anual. Además, se considera el pago de arbitrios municipales del Distrito de Lince y se consideran los beneficios sociales para el personal de administración y producción.

Tabla 12.18

Presupuesto de tributos

TRIBUTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Impuesto a la renta (US\$)	4,131.51	4,381.73	4,935.82	2,211.04	10,066.79
BBSS totales (US\$)	21,784.48	21,784.48	21,784.48	21,784.48	21,784.48
BBSS Personal producción (US\$)	17,207.91	17,207.91	17,207.91	17,207.91	17,207.91
BBSS Personal administración (US\$)	4,576.57	4,576.57	4,576.57	4,576.57	4,576.57
Arbitrios Municipales (US\$)	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00
Recupero de IGV (US\$)	6,227.07	5,104.66	5,638.07	4,718.05	9,280.58

Elaboración propia

12.11. Estructura de costos fijos y variables

Para las ventas proyectadas, se consideró a los costos de materia prima, insumos y mano de obra como costos variables los cuales generan un alto margen de contribución, sin embargo, los altos costos fijos que en este caso constan de gastos de producción, gastos de promoción, gastos administrativos, mano de obra indirecta y sueldos administrativos reducen las utilidades. Además, en el cuarto año se da una caída de la utilidad, debido a un menor monto de ventas en el año, sin embargo, el siguiente año las ventas se incrementan, lo que termina impactando positivamente en la utilidad.

Tabla 12.19

Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costos variables	28.98%	28.74%	28.82%	30.21%	25.06%
Margen de contribución	71.02%	71.26%	71.18%	69.79%	74.94%
Costos fijos	59.40%	59.40%	58.62%	63.35%	53.75%
UAII	11.62%	11.86%	12.56%	6.43%	21.19%

Elaboración propia

12.12. Capital de trabajo

En cuanto al capital de trabajo, siendo el dinero necesario para empezar a operar, se cuenta con la garantía del alquiler donde estará ubicada la empresa y la cual consiste en dos meses de alquiler anticipado, siendo equivalente a \$900.90 y más un requerimiento de efectivo de \$900.90; en este caso no se considera los costos de materia prima e insumos, debido a que la empresa realizará los servicios a pedido del cliente, por lo que es necesario empezar a vender para producir a requerimiento del cliente.

Por otro lado, en cuanto a la política de pagos que se estableció, se consideró que todos los pagos referentes a los salarios del área de producción y administración, más la materia prima e insumos se harán al contado y los pagos al crédito se pagaran manteniendo una política del 50% y estos consistirán en los servicios a tomar que son los gastos indirectos de producción sin depreciación, gastos de promoción y gastos de administración sin depreciación; presentando la siguiente tabla para los cinco años del proyecto.

Tabla 12.20

Política de pagos

Pagos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pagos Contado (US\$)	106,296.12	105,939.97	106,634.26	105,523.60	104,565.68
Pagos Crédito (US\$)	23,313.32	23,313.32	23,313.32	23,420.33	23,420.33
Total (US\$)	129,609.44	129,253.29	129,947.57	128,943.94	127,986.01

Elaboración propia

12.13. Estructura de la inversión

En cuanto a la inversión en activos fijos en el área de producción se cuenta con: doce computadoras y componentes, doce Tablet Wacom, doce escritorios, doce sillas ergonómicas y un aire acondicionado; y por otro lado en el área de administración se cuenta con tres computadoras y componentes, dos discos duros externos, tres escritorios, tres sillas ergonómicas y un aire acondicionado. Los cuales se presentan en mayor detalle en la siguiente tabla:

Tabla 12.21

Inversión en Activos Fijos

	Cantidad	Total (US\$)
Inversión de Activos Fijos - Producción		
Computadora y componentes	12	29,561.83
Tablet Wacom	12	4,559.94
Escritorios	12	753.62
Sillas Ergonómicas	12	1,077.43
Aire acondicionado	1	400.91
Inversión de Activos Fijos - Administración		
Computadoras y componentes	3	5,800.64
Disco duro externo	2	233.19
Escritorios	3	188.47
Sillas Ergonómicos	3	269.36
Aire acondicionado	1	280.78
Total		43,126.18

Elaboración Propia

Asimismo, en la inversión en activos intangibles se consideró todos los gastos pre operativos como la constitución, notaria, registros públicos, libros contables y legalización, tercerización del reclutamiento y selección, elaboración del logo, licencia de funcionamiento, tarjetas de presentación, creación de página web, estudio de mercado y el plan de lanzamiento. Los cuales se presentan en mayor detalle en la siguiente tabla:

Tabla 12.22

Gastos pre operativos

Gastos pre operativos	US\$
Preparación documentos constitución (abogado), notaría y registros públicos	200.21
Libros contables y legalización	54.06
Estudio de Mercado en Destino	300.00
Elaboración logo	45.01
Licencia de Funcionamiento	27.73
Tarjetas de presentación	20.00
Pág. Web creación	75.00
Reclutamiento y selección - tercerización	750.00
Plan de Lanzamiento	1,092.55
Total	2,564.55

Elaboración propia

Además, el capital de trabajo que consta de la garantía del alquiler y el requerimiento de efectivo con un total de US\$ 1,801.80. Es así que se presenta la inversión necesaria en el siguiente cuadro:

Tabla 12.23

Estructura de la inversión

Inversión	AÑO 0
Activos Fijos (US\$)	43,126.18
Activos intangibles (US\$)	2,564.55
Capital de Trabajo (US\$)	1,801.80
Total (US\$)	47,492.53

Elaboración propia

12.14. Estado de resultados

En la siguiente tabla se presenta el estado de resultados del proyecto, resaltando que uno de ellos da la utilidad neta sin el impacto de los intereses en el mismo, permitiendo calcular el flujo de caja económico; y en el otro si se incluyen los intereses, permitiendo el cálculo del proyecto para el accionista teniendo en cuenta los intereses y pagando menos impuestos para generar el escudo tributario en cada uno de los años.

Tabla 12.24

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS (US\$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	149,000.00	149,000.00	151,000.00	140,000.00	165,000.00
- Costo producto vendido	-87,168.93	-86,812.78	-87,507.06	-86,289.40	-85,331.47
Utilidad bruta	61,831.07	62,187.22	63,492.94	53,710.60	79,668.53
- Gastos de ventas y distribución	-13,563.62	-13,563.62	-13,563.62	-13,745.00	-13,745.00
- Gastos de administración	-30,958.31	-30,958.31	-30,958.31	-30,958.31	-30,958.31
Utilidad Operativa	17,309.14	17,665.29	18,971.01	9,007.29	34,965.22
+ Venta de activos	0.00	0.00	0.00	0.00	26,529.61
- Ajuste depreciación por venta	0.00	0.00	0.00	0.00	-26,781.35
Utilidad antes de intereses e impuestos	17,309.14	17,665.29	18,971.01	9,007.29	34,713.47
Impuestos	-5,106.20	-5,211.26	-5,596.45	-2,657.15	-10,240.47
Utilidad neta operativa	12,202.94	12,454.03	13,374.56	6,350.14	24,724.74
Utilidad antes de intereses e impuestos	17,309.14	17,665.29	18,971.01	9,007.29	34,713.47
- intereses	-3,304.01	-2,811.97	-2,239.40	-1,512.24	-588.75
Utilidad antes de impuestos	14,005.13	14,853.32	16,731.61	7,495.05	34,124.73
Impuestos	-4,131.51	-4,381.73	-4,935.82	-2,211.04	-10,066.79
Utilidad	9,873.62	10,471.59	11,795.78	5,284.01	24,057.93
Escudo tributario	974.68	829.53	660.62	446.11	173.68

Elaboración propia

12.15. Flujo de caja económico y financiero proyectado

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja económico y financiero del proyecto, resaltando que el económico se realiza para una evaluación del proyecto el cual hay que descontarlo al WACC, y el financiero se realiza para una evaluación para el accionista el cual hay que descontarlo al COK.

Asimismo, se debe tener presente que debido a que el proyecto dura cinco años en el último año se liquida todos los activos de la empresa, así mismo recuperando al final del proyecto el capital de trabajo equivalente al requerimiento de efectivo; indicando que en la tabla se aprecia el año seis solo para liquidar las deudas que se habían generado por créditos, pagos de impuestos y recupero de IGV lo cual termina redondeando el proyecto a cinco años.

Tabla 12.25

Flujo de caja económico y financiero

FLUJO DE CAJA (US\$)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos							
Ventas contado	0.00	149,000.00	149,000.00	151,000.00	140,000.00	165,000.00	0.00
Ventas crédito	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total ingresos	0.00	149,000.00	149,000.00	151,000.00	140,000.00	165,000.00	0.00
Egresos							
Compras contado	0.00	-106,296.12	-105,939.97	-106,634.26	-105,523.60	-104,565.68	0.00
Compras crédito	0.00	-21,087.37	-23,313.32	-23,313.32	-23,420.33	-23,420.33	-2,225.95
Impuestos	0.00	-8,629.39	-687.73	-8,186.06	-4,552.17	-5,563.55	-1,192.62
+ Recupero IGV	0.00	6,227.07	4,481.36	5,638.07	5,341.35	8,657.28	623.30
Total egresos	0.00	-129,785.81	-125,459.66	-132,495.56	-128,154.76	-124,892.28	-2,795.28
Flujo de caja operativo	0.00	19,214.19	23,540.34	18,504.44	11,845.24	40,107.72	-2,795.28
Flujo de inversión							
- Inversiones en gastos de capital	-43,126.18	0.00	0.00	0.00	-40,155.61	0.00	0.00
- Inversiones en gastos preoperativos	-2,564.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Capital de Trabajo	-1,801.80	0.00	0.00	0.00	0.00	900.90	0.00
+ Venta de activos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	26,529.61	0.00
Flujo de caja económico	-47,492.53	19,214.19	23,540.34	18,504.44	-28,310.37	67,538.22	-2,795.28
Préstamo	14,247.76	2,048.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Pago deuda	0.00	-7,021.78	-4,932.58	-4,932.58	-4,932.58	-4,932.58	0.00
+ Escudo tributario	0.00	974.68	829.53	660.62	446.11	173.68	0.00
Flujo de caja financiero	-33,244.77	15,215.09	19,437.29	14,232.48	-32,796.84	62,779.32	-2,795.28
Caja del periodo		15,215.09	19,437.29	14,232.48	-32,796.84	62,779.32	-2,795.28
Caja acumulada		16,115.99	35,553.28	49,785.75	16,988.91	79,768.23	76,972.95

Elaboración propia

12.16. Estado de situación financiera

Para realizar el estado de situación financiera, se trabajó con el supuesto del cronograma de cobranza y avance de los proyectos, por lo que al final de cada año no se cuenta con cuentas por cobrar. Por otro lado, se identificó la alta cantidad de dinero necesario para la inversión en activos fijos; además, una considerable reducción de la cuenta caja para el cuarto año debido a una menor proyección de ventas, ya que los procesos se acumulan para su entrega en el quinto año, año en el que se incrementa la cuenta caja considerablemente y a su vez genera mayores utilidades retenidas del proyecto.

Tabla 12.26

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN (US\$)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Activos							
Caja	900.90	16,115.99	35,553.28	49,785.75	16,988.91	79,768.23	76,972.95
Gastos pagados por adelantado	7,870.67	8,756.14	10,764.01	12,238.48	20,791.05	17,754.76	17,754.76
Impuesto pagado por adelantado	0.00	3,523.20	0.00	1,589.28	3,484.30	0.00	0.00
IGV por recuperar	0.00	0.00	623.30	623.30	0.00	623.30	0.00
Activos Corrientes	8,771.57	28,395.32	46,940.59	64,236.81	41,264.26	98,146.29	94,727.71
Activos fijos	36,547.61	36,547.61	36,547.61	36,547.61	70,577.79	70,577.79	70,577.79
Depreciación	0.00	-8,759.29	-17,518.58	-26,277.86	-35,037.15	-70,577.79	-70,577.79
Activos intangibles	2,173.35	2,173.35	2,173.35	2,173.35	2,173.35	2,173.35	2,173.35
Amortización	0.00	-434.67	-869.34	-1,304.01	-1,738.68	-2,173.35	-2,173.35
Activos no Corrientes	38,720.96	29,527.00	20,333.04	11,139.09	35,975.31	-0.00	-0.00
Total activos	47,492.53	57,922.32	67,273.64	75,375.90	77,239.57	98,146.29	94,727.71
Pasivos							
Préstamo por pagar	14,247.76	12,577.98	10,457.36	7,764.18	4,343.84	0.00	0.00
Cuentas por pagar	0.00	2,225.95	2,225.95	2,225.95	2,225.95	2,225.95	0.00
Impuesto por pagar	0.00	0.00	1,000.34	0.00	0.00	1,192.62	0.00
Pasivos	14,247.76	14,803.93	13,683.65	9,990.13	6,569.79	3,418.58	0.00
Capital	33,244.77	33,244.77	33,244.77	33,244.77	33,244.77	33,244.77	33,244.77
Utilidades retenidas	0.00	9,873.62	20,345.21	32,140.99	37,425.00	61,482.94	61,482.94
Patrimonio	33,244.77	43,118.39	53,589.98	65,385.77	70,669.78	94,727.71	94,727.71
Total pasivo + patrimonio	47,492.53	57,922.32	67,273.64	75,375.90	77,239.57	98,146.29	94,727.71

Elaboración propia

12.17. Evaluación económica y financiera del negocio (TIR, TIRF, VAN y VANF)

Para realizar la evaluación del flujo de caja económico y financiero, se empezó por calcular los siguientes indicadores, los cuales permitirán determinar la rentabilidad del proyecto y para los accionistas.

Considerando en primer lugar hallar el COK según el modelo KPM siendo igual a: $Ke = rf + \beta.(Rm - rf) + rp$. Siendo la tasa libre de riesgo ($rf = 5.16\%$), el unlevered beta para el sector ($\beta = 0.98$), la rentabilidad del mercado ($Rm = 11.01\%$) y el riesgo país ($rp = 1.85\%$); dando como resultado $COK = 14.48\%$.

Es así que en la siguiente tabla se presenta la evaluación financiera la cual se hace a nivel del flujo de caja financiero para evaluar si es bueno para los accionistas,

el cual se realiza utilizando el costo de oportunidad del accionista o COK. Además, se presenta el periodo de recuperación de la inversión, el cual fue calculado a partir de las entradas de efectivo a lo largo del proyecto. Así mismo, se obtiene un CAGR de 42.52% del primer al quinto año con los flujos de caja financiero.

Tabla 12.27

Evaluación Financiera

Evaluación Financiera (US\$)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de Caja Financiero	-33,244.77	15,215.09	19,437.29	14,232.48	-32,796.84	62,779.32	-2,795.28
VA	56,939.10	14,777.88	15,995.39	10,437.69	-18,006.93	33,735.07	-1,405.43
VAN	23,694.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TIR	31.94%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PR	-33,244.77	-18,466.89	-2,471.51	7,966.18	-10,040.75	23,694.32	22,288.90

Elaboración propia

Por otra parte, para realizar la evaluación económica, se procedió al cálculo del WACC siendo igual a: $WACC = w_d.k_d.(1-tax) + w_e.k_e$. Siendo el peso de la deuda ($w_d = 14,247.76 / 47,492.53 = 30\%$), el costo de la deuda ($k_d = 27\%$), uno menos la tasa de impuestos ($1 - tax = 1 - 29.5\% = 0.705$), el peso de capital ($w_e = 33,244.77 / 47,492.53 = 70\%$) y el costo de capital ($k_e = 14.48\%$); dando como resultado $WACC = 18.24\%$.

Es así que en la siguiente tabla se presenta la evaluación económica, la cual se hace a nivel de flujo de caja económico, utilizando la tasa de descuento del WACC o costo promedio ponderado capital. Además, del cálculo del periodo de recuperación de la inversión, el cual fue calculado a partir de las entradas de efectivo. Así mismo, se obtiene un CAGR de 36.92% del primer al quinto año con los flujos de caja económico.

Tabla 12.28

Evaluación Económica

Evaluación Económica (US\$)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de Caja Económico	-47,492.53	19,214.19	23,540.34	18,504.44	-28,310.37	67,538.22	-2,795.28
VA	66,227.96	18,273.05	18,442.43	12,483.89	-13,105.10	31,326.48	-1,192.79
VAN	18,735.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TIR	27.16%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PR	-47,492.53	-29,219.48	-10,777.05	1,706.84	-11,398.26	19,928.22	18,735.43

Elaboración propia

12.18. Definición de los principales factores claves de éxito a controlar

Se considera uno de los principales factores claves, el determinar las variables más importantes que puedan sufrir una variación por diferentes motivos y de esta forma impactar en los resultados económicos y financieros del proyecto; identificando entre las más importantes: el precio, la merma, capital propio, política de ventas, intereses y política de pagos.

Por lo que se realizó una evaluación siguiendo el método de escenarios en el cual podemos observar la variación de todas las variables de entrada importantes que impactan al resultado del proyecto y todas las variables de salida que miden los resultados económicos y financieros del proyecto. Presentando tres posibles escenarios dentro de los cuales están: probable o conservador el cual arroja resultados lo más realistas posibles con los supuestos realizados, optimista el cual considera que las proyecciones realizadas serán mejores por lo que se aprecia un mayor VAN del proyecto y pesimista el cual refleja un deterioro de la situación proyectada en la que no se cumplen los supuestos estimados.

Tabla 12.29
Evaluación de escenarios

Resumen de escenarios	Probable	Pesimista	Optimista
Celdas cambiantes:			
Precio	1	0.96	1.05
Merma	1	1.1	0.9
Capital propio	1	0.9	1.1
Política de ventas	1	0.75	1.1
Intereses	1	1.1	0.95
Política de pagos	1	0.95	1.1
Celdas de resultado:			
VANE (US\$)	18,735.43	378.92	40,900.71
TIRE mes	2.93%	1.60%	4.40%
TIRE anual	27.16%	14.35%	42.19%
VANF (US\$)	23,694.32	4,758.77	46,262.04
TIRF mes	3.73%	1.79%	5.42%
TIRF anual	31.94%	13.17%	50.01%

Elaboración propia

De la misma manera se considera importante, el mantener una lista de posibles resultados para las variables precio y política de venta, en el cual se pueda apreciar los límites con los que se pueda negociar y buscar obtener un mayor beneficio, por lo que se realizó un análisis de sensibilidad a dos variables de entrada (precio y política de venta), el cual permitió determinar diferentes valores y observar el comportamiento de la variable de salida (TIRF Anual).

Tabla 12.30

Sensibilidad de precio y política de venta - TIRF anual

Precio US\$ / Política de venta - TIRF anual		0%	4%	8%	12%	16%	20%	24%	28%	32%	36%	40%
2D publicidad - 60 segundos	3D publicidad - 60 segundos											
13,800	36,800	-1.85%	-1.53%	-1.19%	-0.85%	-0.50%	-0.14%	0.23%	0.60%	0.99%	1.38%	1.79%
14,100	37,600	5.72%	6.15%	6.58%	7.02%	7.48%	7.94%	8.42%	8.91%	9.42%	9.94%	10.47%
14,400	38,400	13.27%	13.79%	14.33%	14.88%	15.44%	16.02%	16.62%	17.22%	17.85%	18.49%	19.15%
14,700	39,200	20.75%	21.37%	22.01%	22.67%	23.34%	24.03%	24.74%	25.46%	26.21%	26.97%	27.76%
15,000	40,000	28.14%	28.86%	29.60%	30.36%	31.14%	31.94%	32.75%	33.59%	34.45%	35.33%	36.23%
15,300	40,800	35.43%	36.25%	37.09%	37.95%	38.83%	39.73%	40.65%	41.59%	42.55%	43.54%	44.55%
15,600	41,600	42.63%	43.54%	44.48%	45.43%	46.40%	47.40%	48.42%	49.46%	50.52%	51.60%	52.71%
15,900	42,400	49.74%	50.74%	51.76%	52.80%	53.87%	54.95%	56.06%	57.20%	58.35%	59.53%	60.73%
16,200	43,200	56.76%	57.84%	58.95%	60.08%	61.23%	62.40%	63.60%	64.82%	66.06%	67.32%	68.61%

Elaboración propia

CAPÍTULO XIII : EVALUACIÓN Y CONTROL

13.1. Balanced Scorecard (Identificación de indicadores)

Según Kaplan y Norton (1992), el Balanced Scorecard es una herramienta que permite a los administradores ver el negocio desde cuatro perspectivas importantes para su desarrollo; el cual permite orientar a los administradores a enfocarse en las medidas que son más críticas para lograr las metas trazadas; logrando así una mejor gestión estratégica de la compañía. Esta herramienta muestra conjuntamente todas las medidas importantes para lograr el plan estratégico de la empresa, lo cual permite identificar si todas las áreas se encuentran en crecimiento o hay alguna que está mejorando a expensas de otra.

13.1.1. Finanzas

Dentro de los ratios que se consideraron están: el margen bruto, el cual sirve para mostrar que tan exitoso es el negocio en términos de ingresos y costos generados, en el cual se puede apreciar una tendencia positiva, a pesar de la caída en el cuarto año y su posterior recuperación para el siguiente debido al crecimiento de los ingresos; el margen operativo para poder medir el rendimiento considerando los gastos generados; la rentabilidad sobre el patrimonio para poder medir la prosperidad del negocio; la rentabilidad sobre las ventas para poder medir si se está logrando una buena rentabilidad con respecto a las ventas generadas en cada uno de los años del proyecto; el endeudamiento total para medir la relación entre los pasivos y activos de la empresa; y el grado de propiedad para medir la relación de patrimonio y activos de la empresa.

Tabla 13.1

Ratios Financieros

Ratios Financieros	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Margen bruto	0.20	0.41	2.07	0.30	0.42	1.39	0.35	0.42	1.20	0.40	0.38	0.96	0.40	0.48	1.21
Margen Operativo	0.10	0.08	0.82	0.10	0.08	0.84	0.12	0.09	0.74	0.15	0.05	0.30	0.15	0.15	1.00
Rentabilidad sobre ventas	0.08	0.07	0.83	0.08	0.07	0.88	0.10	0.08	0.78	0.12	0.04	0.31	0.12	0.15	1.22
Rentabilidad sobre el patrimonio	0.50	0.23	0.46	0.50	0.20	0.39	0.50	0.18	0.36	0.50	0.07	0.15	0.50	0.25	0.51
Endeudamiento total	1.00	0.22	0.22	0.70	0.16	0.22	0.20	0.10	0.52	0.10	0.06	0.56	0.01	0.00	0.00
Grado de propiedad	0.70	0.74	1.06	0.70	0.80	1.14	0.75	0.87	1.16	0.80	0.91	1.14	0.85	0.97	1.14

Elaboración propia

13.1.2. Clientes

Dentro de las medidas consideradas para este segmento están: los aumentos de registros de posibles clientes los cuales serán adquiridos mediante los canales en el cual se va a contactar con los clientes ya sea festivales especializados o ruedas de negocio; el aumento de contratos para la prestación de servicios que se mantiene entre cinco o seis cada año, debido a los límites de capacidad de producción y los tiempos de duración de los proyectos; y el aumento de satisfacción de los clientes el cual será medido a través de cuestionarios a los clientes en cada una de las entregas parciales y finales de los proyectos, buscando mantener un servicio al cliente activo, ya que de eso dependerá la continuidad de los servicios en el sector.

Tabla 13.2

Ratios de Mercado

Ratios de Mercado	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Aumento de registros de posibles clientes	8.00	8.00	1.00	16.00	16.00	1.00	24.00	24.00	1.00	32.00	32.00	1.00	40.00	40.00	1.00
Aumento de contratos para la prestación de servicios	5.00	6.00	1.20	6.00	6.00	1.00	6.00	5.00	0.83	6.00	5.00	0.83	7.00	6.00	0.86
Aumento de la satisfacción de los clientes	0.90	0.90	1.00	0.91	0.90	0.99	0.92	0.92	1.00	0.93	0.93	1.00	0.95	0.95	1.00

Elaboración propia

13.1.3. Operaciones

Dentro de las medidas consideradas para este segmento están: la reducción de mermas en el área artística y técnica, proyectando su reducción en 1% para cada año, incentivado por los bonos de cumplimiento de objetivos y la promoción del trabajo en equipo.

Tabla 13.3

Ratios de Operaciones

Ratios de Operaciones	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Reducción de las mermas del área técnica	0.10	0.10	1.00	0.09	0.09	1.00	0.08	0.08	1.00	0.07	0.07	1.00	0.06	0.06	1.00
Reducción de las mermas del área artística	0.10	0.10	1.00	0.09	0.09	1.00	0.08	0.08	1.00	0.07	0.07	1.00	0.06	0.06	1.00

Elaboración propia

13.1.4. Recursos Humanos

Dentro de las medidas consideradas para este segmento están: el conocimiento de todos los trámites para constituir la empresa, los cuales serán necesarios en el primer año, y el cual está dividido en seis procesos; la cantidad de trabajadores con experiencia y especializados, buscando mantener los 15 puestos planteados para el proyecto, aprovechando que se puede contar con personal freelance, siendo una característica del sector; aumento de asistencias a capacitaciones del personal en el cual se plantea ir a las conferencias de COFIDE al menos una vez al año y luego ir de dos a tres veces al año; el aumento de registros en la base de datos de posibles clientes, mediante la búsqueda de los perfiles planteados; mantener un mapeo continuo de las empresas que realizarán las tercerizaciones y de igual manera las posibles oficinas en las que se realizará la entrega parcial y final de los servicios en destino.

Tabla 13.4

Ratios de Administración y Recursos Humanos

Ratios de Administración y RRHH	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Conocimiento de trámites necesarios para la constitución de la empresa	6.00	6.00	1.00	6.00	6.00	1.00	6.00	6.00	1.00	6.00	6.00	1.00	6.00	6.00	1.00
Cantidad de trabajadores con experiencia y especializados	15.00	15.00	1.00	15.00	15.00	1.00	15.00	15.00	1.00	15.00	15.00	1.00	15.00	15.00	1.00
Aumento de asistencias a capacitaciones del personal	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00
Aumento de registros en la base de datos	14.00	14.00	1.00	22.00	22.00	1.00	30.00	30.00	1.00	38.00	38.00	1.00	48.00	48.00	1.00
Lista de opciones de oficina en el mercado de destino	4.00	4.00	1.00	5.00	5.00	1.00	7.00	7.00	1.00	9.00	9.00	1.00	10.00	10.00	1.00
Lista de opciones de empresas para realizar los servicios tercerizados	5.00	5.00	1.00	7.00	7.00	1.00	9.00	9.00	1.00	10.00	10.00	1.00	10.00	10.00	1.00

Elaboración propia

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado la información recolectada, a continuación detallaremos las conclusiones:

- Brasil es el principal referente del sector de publicidad en Latinoamérica, destacando el rápido crecimiento de la publicidad digital y el gasto en el mismo; y es el país que ofrece mayores beneficios a la industria de animación de entretenimiento de la región.
- Brasil presenta reglas claras para el sector publicitario y supervisa el buen actuar de los anunciantes, promoviendo la transparencia entre sus actores, la competencia justa y la difusión de contenido apropiado para la población.
- La animación en publicidad permite realizarla de forma más interesante, eficiente y creativa; destacando que la producción de la misma es menos costosa y se puede realizar en un menor tiempo.
- Las productoras de animación en Brasil atravesaron un cambio, dejando de lado la realización de publicidad y prestación de servicios, por la creación de contenido propio; esto debido a que el gobierno empezó a ofrecer varios mecanismos de apoyo al sector animación de entretenimiento como: la ley de TV paga, lo cual obliga a los canales a transmitir un porcentaje de contenido local; los acuerdos de coproducción con Latinoamérica y Europa; y los beneficios de financiamiento disponible.
- Existe una gran brecha en cuanto al tamaño de las productoras de animación en Latinoamérica, comparándola con productoras de Canadá o Estados Unidos que son países potencia en el sector.
- Perú tiene un gran potencial de crecimiento en el sector, impulsado por el aumento de herramientas de promoción comercial; el crecimiento y acceso a la tecnología; y a través de incentivos privados como la asociación Perú Animation y la realización del festival de animación peruano Anima Perú.
- A pesar de que el sector en el Perú se encuentra en desarrollo, ya existe una oferta muy competitiva conformada por profesionales que actualmente ofrecen la producción de nuevo contenido y los dirigidos a publicidad para el mercado internacional.
- Para poder diferenciarse de la competencia, se deberá realizar un estudio previo a la aceptación de todos los proyectos, ya que de esto dependerá si el contenido propuesto es el correcto para el público al cual está dirigido, asegurando que el servicio logre

establecer una conexión. Además de personalizar los servicios ofrecidos a las diferentes necesidades de los clientes.

- Un factor crítico para la empresa, es contar con colaboradores especializados y con experiencia que se ajusten a los perfiles propuestos, a los que se les deberá ofrecer un buen ambiente laboral en el que se puedan desarrollar, por lo que es importante mantener un plan de capacitaciones para los colaboradores. Además, se debe tener en cuenta que personal especializado del sector presta sus servicios de forma freelance, por lo que se puede aprovechar ese conocimiento y experiencia en los primeros años de operación.
- Para el cumplimiento de los tiempos pactados con los clientes; es importante mantener un área de operaciones eficiente, que a través de una supervisión constante se cumplan las buenas prácticas propuestas, los cronogramas de trabajo y promoviendo el trabajo en equipo; además de incentivar a los colaboradores a través de bonos de cumplimiento.
- Es importante asistir continuamente a los markets, ferias, ruedas de negocio y festivales en Brasil y Perú del sector; además del uso de las herramientas propuestas para el área de atención al cliente, buscando mantener una relación activa con las agencias de publicidad, encargados del área de marketing y empresas interesadas.
- Las proyecciones financieras permiten concluir en que el plan de negocio es viable, ya que se generó un VAN y TIR económico de US\$ 18,735,43 y 27.16% respectivamente; y un VAN y TIR financiero de US\$23,694.32 y 31.94% respectivamente. Asimismo, en cuanto a la recuperación de la inversión se da a principios del tercer año de operaciones.

RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado la información recolectada, a continuación detallaremos las recomendaciones:

- Se debe tener en consideración la cultura de negocios en Brasil, destacando: la elaboración de los contratos debe realizarse a través de un abogado y redactado en portugués usando la moneda local; las reuniones deben pactarse con anticipación y se debe enviar recordatorios; los trámites son muy burocráticos; se prefiere la comunicación en español o portugués que el inglés; y se debe priorizar mantener las relaciones con los clientes y generar un clima de confianza.
- Para ir ganando presencia internacional: se debe explotar el reconocimiento del sector, debido a la producción de largometrajes 3D; establecer la conexión deseada con el público objetivo; ofrecer servicios de calidad a precios competitivos en los tiempos pactados; y mantener un servicio al cliente activo.
- Revisar periódicamente información actualizada sobre el apoyo estratégico que recibe el sector a través de: Mincetur, Promperu, PeruServiceSummit, Innovate Perú, DAFO y de iniciativas privadas como Perú Animation y el festival Anima Perú.
- Se debe tener en consideración el desarrollo de contenido animado usando las últimas tecnologías como realidad aumentada, realidad virtual y videos de 360 grados; además, el desarrollo de branded content a través de series de entretenimiento en la web, con lo cual permitiría estrechar lazos de las empresas con sus consumidores e inclusive vender los personajes animados como merchandising generando otra fuente de ingreso.
- Al tener un mercado cada vez más diverso, se recomienda mantener monitoreado las diferentes oportunidades como: entretenimiento, sector educativo, temas culturales, diferentes plataformas, mercado de largometrajes y cortos.
- Se recomienda establecer lazos con productoras nacionales que también se dediquen a la animación, con la finalidad de seguir creciendo a través de compartir experiencias, conocimiento y posible incursión en nuevos mercados.

REFERENCIAS

- Agencia Bloomberg. (01 de septiembre del 2018). UBS: Brasil está en territorio peligroso; reformas son cruciales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/ubs-brasil-territorio-peligroso-reformas-son-cruciales-243247>
- Agência Nacional do Cinema (ANCINE). (2018). Recolhimento da CONDECINE [Recolección de CONDECINE]. *Agência Nacional do Cinema/ Agencia Nacional de Cine*. Recuperado de <https://ancine.gov.br/condecine>
- Agência Nacional do Cinema (ANCINE). (2018). Acordos Internacionais [Acuerdos internacionales]. *Agência Nacional do Cinema/ Agencia Nacional de Cine*. Recuperado de <https://www.ancine.gov.br/pt-br/internacional/acordos-internacionais>
- Anima Mundi. (2017). Relatório Anima Forum 2017 [Informe Anima Forum 2017]. *Anima Mundi*. Recuperado de https://issuu.com/festanimamundi/docs/anm_1130_relatorioforum_issuu
- Anima Mundi. (2017). Animemória 2017. Recuperado de <http://www.animamundi.com.br/pt/festival/animemoria/animemoria-2017/>
- Anima Mundi. (2019). Festival. Recuperado de <http://www.animamundi.com.br/festival/>
- Arora, S. (10 de abril del 2017). The Evolution of Animation: From Entertainment to Business Videos – A brief Journey Through Time. *Broadcast2World*. Recuperado de <https://b2w.tv/blog/the-evolution-of-animation-a-brief-journey-through-time/>
- Asociación Peruana de Desarrolladores de Videojuegos (APDEVA). (s.f.). Socios. Recuperado de <http://apdeva.pe/socios>
- Banco Central do Brasil. (03 de abril del 2019). Indicadores econômicos consolidados [Indicadores económicos consolidados]. *Banco Central do Brasil/Banco Central de Brasil*. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/estatisticas/indicadoresconsolidados>
- Banco Nacional Do Desenvolvimento (BNDES). (11 de junio del 2018). BNDES consolida apoyo a la animación brasileña en el 42º Festival de Annecy. Recuperado de https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_es/Institucional/Press/Noticias/2018/20181106_bndes_annecy.html
- Brazilian Content. (2018). Catálogo Completo. Recuperado de <http://www.braziliancontent.com/catalogos.php?v=3&g=2>
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI). (s.f.). Etiquetas Culturales y de Negocios: Brasil. Recuperado de

<http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/brasil-etiqueta-cultural-y-de-negocios/>

- Canadian Media Producers Association (CMPA) . (febrero del 2018). Profile 2017, Economic report on the screen-based media production industry in Canada. Recuperado de <https://cmpa.ca/wp-content/uploads/2018/02/Profile-2017.pdf>
- Carvalho, K., Guimarães, A. y Paixão, L. (febrero del 2018). Micro, Pequenas e Médias Empresas: Conceitos e Estatísticas [Micro, pequeña y mediana empresa: conceptos y estadísticas]. *Repositório do conhecimento do IPEA/Repositorio de conocimiento IPEA*. Recuperado de http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar_n55_micro_pequenas.pdf
- Central Intelligence Agency (CIA). (19 de septiembre del 2018). The world Factbook - Brasil. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>
- CESCE. (2018). *Riesgo País - Brasil*. Recuperado de <http://www.cesce.es/riesgo-pa%C3%ADs>
- Conferencia de Autoridades Audiovisuales y Cinematográficas de Iberoamérica (CAACI). (2018). CAACI. Recuperado de <http://caaci-iberoamerica.org/>
- Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP). (s.f.). Consulte as Agências Certificadas pelo CENP [Consulta de Agencias Certificadas por el CENP]. *Conselho Executivo das Normas-Padrão/ Consejo Ejecutivo de las Normas Uniformes*. Recuperado de <https://sistemas.cenp.com.br/WebCENPConsulta/ConsultaWeb.aspx>
- Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP). (agosto del 2018). Normas Patrón de la Actividad Publicitaria. *Conselho Executivo das Normas-Padrão/ Consejo Ejecutivo de las Normas Uniformes*. Recuperado de <http://www.cenp.com.br/documento/normas-padrao-espanol>
- Comunique-se. (03 de octubre del 2017). Entenda os desafios da publicidade na era digital [Entienda los desafios de la publicidad en la era digital]. *Comunique-se./Comunicar*. Recuperado de <https://portal.comunique-se.com.br/entenda-os-desafios-da-publicidade-na-era-digital/>
- Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR). (s.f.). Código e Anexos [Código y Anexos]. Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária/ Consejo Nacional de Publicidad Autorreguladora. Recuperado de <http://www.conar.org.br/>
- Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas. (1886). Recuperado del sitio de internet de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual: https://www.wipo.int/treaties/es/ip/berne/summary_berne.html
- Decreto Supremo N° 007-2008-TR, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al

- Empleo Decente. (1 de octubre del 2008). Recuperado del sitio de internet de la SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>
- DHX Media. (2018). DHX Studios. Recuperado de <https://www.dhxmedia.com/dhx-studios/>
- Digital Vector. (s.f.). Global Animation Industry: Strategies, Trends and Opportunities. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.proexport.com.co/ContentPages/2557544255.pdf
- DIMERCA (s.f.). Compendio de definiciones normalizadas sobre calidad y ejemplos de políticas de calidad. Recuperado de <http://www.binasss.sa.cr/seguridad/articulos/PoliticadeCalidad-Ejemplos.pdf>
- Doing Business. (2019). *Rankings & Ease of Doing Business Score*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/rankings>
- e-commerce Brasil. (14 de septiembre del 2017). Consumo de vídeo online cresce mais de 90% e interesse por TV paga cai, mostra pesquisa do YouTube [El consumo de video en línea crece más del 90% y el interés en la televisión paga, muestra la búsqueda en YouTube]. *e-commerce Brasil*. Recuperado de <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/consumo-de-video-online-cresce-mais-de-90-interesse-em-tv-paga-segue-timida-mostra-pesquisa-do-youtube/>
- El Banco de Desarrollo del Perú (COFIDE). (2019). Productos y Servicios - Apoyo a la Mype - Centro de Desarrollo Empresarial. Recuperado de <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/productos>
- Escardó, V. (10 de diciembre del 2015). 7 consejos para prevenir problemas con tus Personajes 3D. *Escardo Club de Animacion 3D*. Recuperado de <http://escardo.com/clubdeanimacion3d/articulos-educativos/problemas-con-personajes-3d>
- España Exportación e Inversiones (ICEX). (octubre del 2014). El mercado de la animación en Brasil. Recuperado de http://www.clag.es/sites/default/files/servicios_de_informes/descargas/2014/11/10/icex_o_mercado_da_animacion_en_brasil.pdf
- Euromonitor. (21 de mayo del 2018). *Advertising in Brazil*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Faria Gomes, C. A. (07 de julio del 2015). *Design da Animação no Brasil: Um Censo Demográfico [Diseño de animación en Brasil: un censo demográfico]* (tesis de maestría, Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil). Recuperada de http://anapaulanasta.com/wp-content/uploads/2015/10/FARIA_Cristiane_odesigndaanimacaonobrasil.pdf
- Festival Gramado. (2019). 22 ° Festival Mundial de Publicidade. Recuperado de <http://www.festivalgramado.com.br/>

- Fuerst, S. (junio del 2010). Global Value Chains and Local Cluster Development: A Perspective on Domestic Small Enterprises in the 3D-Animation Industry in Colombia. *Universidad EAFIT*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.876.4053&rep=rep1&type=pdf>
- Fundación Romero. (08 de julio del 2016). Sociedad Anónima Cerrada: Características y beneficios. *PQS*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/sociedad-anonima-cerrada-caracteristicas-y-beneficios>
- García, M. (27 de 08 de 2015). Un estudio ofrece el primer mapeo de la animación brasileña: una industria activa y en crecimiento. *Latam Cinema*. Recuperado de <http://www.latamcinema.com/especiales/un-estudio-ofrece-el-primer-mapeo-de-la-animacion-brasilena-una-industria-activa-y-en-crecimiento/>
- Garibay, J. (05 de septiembre del 2017). 3 Problemáticas que enfrenta la publicidad actual. *Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/3-problematicas-que-enfrenta-la-publicidad-actual/>
- Gestión. (21 de septiembre del 2018). El 72% de los limeños termina estresado a causa del tráfico, según un estudio. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/lima-72-ciudadanos-estresa-causa-traffic-estudios-nndc-245062>
- Goel, D. y Upadhyay, R. (30 de junio del 2017). *Effectiveness of use of Animation in Advertising: A Literature Review*. Recuperado de http://ijsrnsc.org/pub_paper/IJSRNSC/26-IJSRNSC-0228.pdf
- González, C. y Vallejo, D. (s.f.). *Fundamentos de Síntesis de Imagen 3D. Un Enfoque práctico a Blender*. Recuperado de <http://www.esi.uclm.es/www/cglez/fundamentos3D/01.02.Ciclo3D.html>
- Grand View Research, Inc. (06 de diciembre del 2017). 3D Animation Market Size Worth \$28.31 Billion by 2025 | CAGR: 10.7%. *PR Newswire*. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/3d-animation-market-size-worth-2831-billion-by-2025--cagr-107-grand-view-research-inc-662248953.html>
- Impulso. (2018). Reclutamiento y Selección de Personal. Recuperado de <http://www.impulsoconsultores.pe/seleccion-personal/>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (2013). Guía de derecho de autor para artistas visuales. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/documents/20787/320184/CARTILLAS_artes+visuales.pdf/a2aff05-1346-1db6-e2be-19da6f15d5b4
- Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL). (2015). Cualificación Profesional: Animación 2d y 3d. Recuperado de https://incual.mecd.es/documents/20195/94271/IMS076_3_RV+-+Q_Documento+publicado/b9146bae-28f9-4bb0-97c1-a65697986f07

- International Monetary Fund (IMF). (03 de Agosto del 2018). Brazil : 2018 Article IV Consultation-Press Release. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2018/08/03/Brazil-2018-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-46154>
- Kantar Ibope Media. (16 de octubre del 2017). Construindo o relacionamento entre marcas e consumidores [Construyendo relación entre marcas y consumidores]. *Kantar Ibope Media*. Recuperado de <https://www.kantaribopemedia.com/construindo-o-relacionamento-entre-marcas-e-consumidores/>
- Kaplan, R. y Norton, D. (febrero de 1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- La Mula Reportajes. (14 de mayo del 2013). *Zeppelin: Animación publicitaria en el Perú* [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BqWJMrJQbJU>
- Leon, W. (11 de julio de 2017). Benefits of using computer animation in advertising industry. *MAP Systems*. Recuperado de <https://blog.mapsystemsindia.com/benefits-of-animation-in-advertising/>
- Ley N.º 12.485, Dispõe sobre a comunicação audiovisual de acesso condicionado [Dispone sobre la comunicación audiovisual de accesos condicionados]. (13 de septiembre del 2011). Recuperado del sitio de internet de la presidencia de la República de Brasil: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm
- Ley N.º 26887, Ley General de Sociedades. (01 de enero del 1998). Recuperado de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/pe/pe061es.pdf>
- Ley N.º 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. (03 de julio de 2003). Recuperado del sitio de internet de la SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Ley N.º 30641, Ley que formenta la exportación de servicios y el turismo. (01 de agosto del 2017). Recuperado del sitio de internet del congreso: http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/30641-LEY.pdf
- Ley N.º 8.685, Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências [Crea mecanismos para la promoción de la actividad audiovisual y proporciona otras]. (20 de julio de 1993). Recuperado del sitio de internet de la presidencia de la República de Brasil: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18685.htm
- Ley N.º 9.610, Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências [Altera, actualiza y consolida la legislación de derechos de autor y establece otras disposiciones]. (20 de febrero de 1998). Recuperado del

sitio de internet de la presidencia de la República de Brasil:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9610.htm

López, Z. (14 de marzo del 2018). El reto de la publicidad en 2020 será combinar data y emociones. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/mercadotecnia/2018/03/14/el-reto-de-la-publicidad-en-2020-sera-combinar-data-y-emociones>

Mejores Ideas. (s.f.). Perfiles de nuestros creativos. Recuperado de <http://www.mejoresideas.com/animador-multimedia-perfil.html>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (s.f.). Convenio para evitar la doble Imposición. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=302&Itemid=100878&lang=en

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2016). Ponte en carrera.pe. Recuperado de <https://www.ponteencarrera.pe/donde-estudio#buscador>

Mospcorp. (13 de febrero del 2016). Los 7 pasos para hacer una película de dibujos animados. *Mospcorp*. Recuperado de http://mospcorp.com/aprender_animacion/las-7-etapas-del-proceso-animacion/

Negociosgt. (s.f.). Rueda de Negocios. Recuperado de http://www.negociosgt.com/main.php?id=138&show_item=1&id_area=125

Observatorio Brasileiro de Cinema y Audiovisual (OCA). (2017). Coproducoes Internacionais [Coproducciones Internacionales]. *Observatorio Brasileiro de Cinema y Audiovisual/ Observatorio de cine y audiovisual brasileño*. Recuperado de http://oca.ancine.gov.br/coproducoes_internacionais.htm

Observatorio Brasileiro de Cinema y Audiovisual (OCA). (Agosto del 2018). Mercado Audiovisual Brasileiro [Mercado Audiovisual Brasileño]. *Observatorio Brasileiro de Cinema y Audiovisual/ Observatorio de cine y audiovisual brasileño*. Recuperado de <https://oca.ancine.gov.br/mercado-audiovisual-brasileiro>

Peru Service Summit. (2019). Rueda de negocios. Recuperado de <http://www.peruservicesummit.com/rueda-de-negocios.html>

PeruExport. (9 de noviembre del 2015). *Desarrollo de mercados: Novatronic* [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=xlgXECuYNQs>

PeruPymes. (s.f.). Como crear una empresa desde cero. *PeruPymes*. Recuperado de http://perupymes.com/pymes/index.php/crear_una_empresa_desde_cero

Prochile. (junio del 2018). Mercado para Servicios de Animación en Reino Unido. Recuperado de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2018/06/prochile_fms_animacion_reinounido_2018.pdf

Red Animation Studios. (23 de marzo del 2018). *Diseño e implementación del plan estratégico para la internacionalización de la animación peruana*. Recuperado

del sitio de Internet de Anima Perú: http://animaperu.com/wp-content/uploads/2018/05/H2_3_PlaneamientoEstrategico_Internacionalizacion_SubsectorAnimacionDigital_2018.pdf

- Redman, R. (19 de enero del 2018). 15 ways to improve your character animation. *Creative Bloq*. Recuperado de <https://www.creativebloq.com/audiovisual/improve-character-animation-41411447>
- Reuters. (13 de octubre del 2015). La animación india hace caja con el auge de los efectos especiales. *Reuters*. Recuperado de <http://www.reuters.es/article/entertainmentNews/idESKCN0S710420151013>
- Rossi, V. (2017). Rueda de Negocios. *Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)*. Recuperado de <http://www.aladi.org/SitioALADI/Reuniones/FAO-ALADI/6-Veronica%20Rossi.pdf>
- Sánchez, J. (09 de junio del 2018). Ventajas y desventajas de un organigrama empresarial horizontal. *Pymes y Autónomos*. Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/management/ventajas-desventajas-organigrama-empresarial-horizontal>
- Sharma, A. (25 de agosto de 2017). Importance of studying english. *UK College of English*. Recuperado de <http://www.ukenglish.org.uk/importance-studying-english/>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex). (2013). Guía de Mercado - Sector Servicios en Brasil. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Brasil%202013.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex). (16 de mayo del 2016). Ficha técnica de la oferta exportable del sector de servicios. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/_000-FICHAS-ESPAN%C3%8C%C6%92OL-TODAS-16mayo.pdf
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex). (24 de enero del 2017). Plan de Promoción del Sector de Exportación de Servicios 2017. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Presentacion%20POI%202017%20para%20empresarios.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex). (diciembre del 2017). Exportando.PE Apuesta por los servicios. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/630078659rad15465.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex). (2019). Plan de Acción de Exportación de Servicios 2019. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/plan-accion-2019-exportacion-servicios.pdf>

- Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão. (04 de septiembre del 2017). Os desafios da publicidade na TV na era dos dados e da convergência [Los retos de la publicidad televisiva en la era de los datos y la convergencia]. *Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão/ Sociedad Brasileña de Ingeniería de Televisión*. Recuperado de <http://www.set.org.br/news-revista-da-set/revista/os-desafios-da-publicidade-na-tv-na-era-dos-dados-e-da-convergencia/>
- Statista. (19 de junio del 2019). *Advertising industry in Brazil - Statistics & Facts*. Recuperado de <https://www.statista.com/topics/2151/advertising-industry-in-brazil/>
- Statista. (diciembre del 2017). *Advertising spending in Colombia from 2016 to 2019*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/504170/ad-spend-colombia/>
- Statista. (julio del 2017). *Number of smartphone users in Brazil from 2017 to 2023*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/285604/number-of-smartphone-users-in-brazil/>
- Statista. (junio del 2018). *Advertising spending in Chile from 2007 to 2017*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/260732/advertising-spending-in-chile-by-medium/>
- Statista. (junio del 2019). *Digital Advertising - Brazil*. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/216/115/digital-advertising/brazil>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL). (s.f.). Regímenes Especiales. Recuperado de <https://www.sunafil.gob.pe/regimenes-especiales.html#i-marco-legal-3>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (09 de abril del 2018). Régimen MYPE Tributario - RMT. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2019). Certificados de residencia. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/fiscalidad-internacional-empresas/no-domiciliados-empresas/7116-06-certificados-de-residencia>
- The Daily Television. (19 de julio del 2018). Brasil lidera en banda ancha en Latam con más de 23 millones de hogares. *The Daily Television*. Recuperado de <http://www.thedailytelevision.com/articulo/research/brasil-lidera-en-banda-ancha-en-latam-con-mas-de-23-millones-de-hogares>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (febrero del 2018). *OECD Economic Surveys - Brazil*. Recuperado de <http://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview.pdf>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Investment forecast - Brazil*. Recuperado de <https://data.oecd.org/gdp/investment-forecast.htm#indicator-chart>

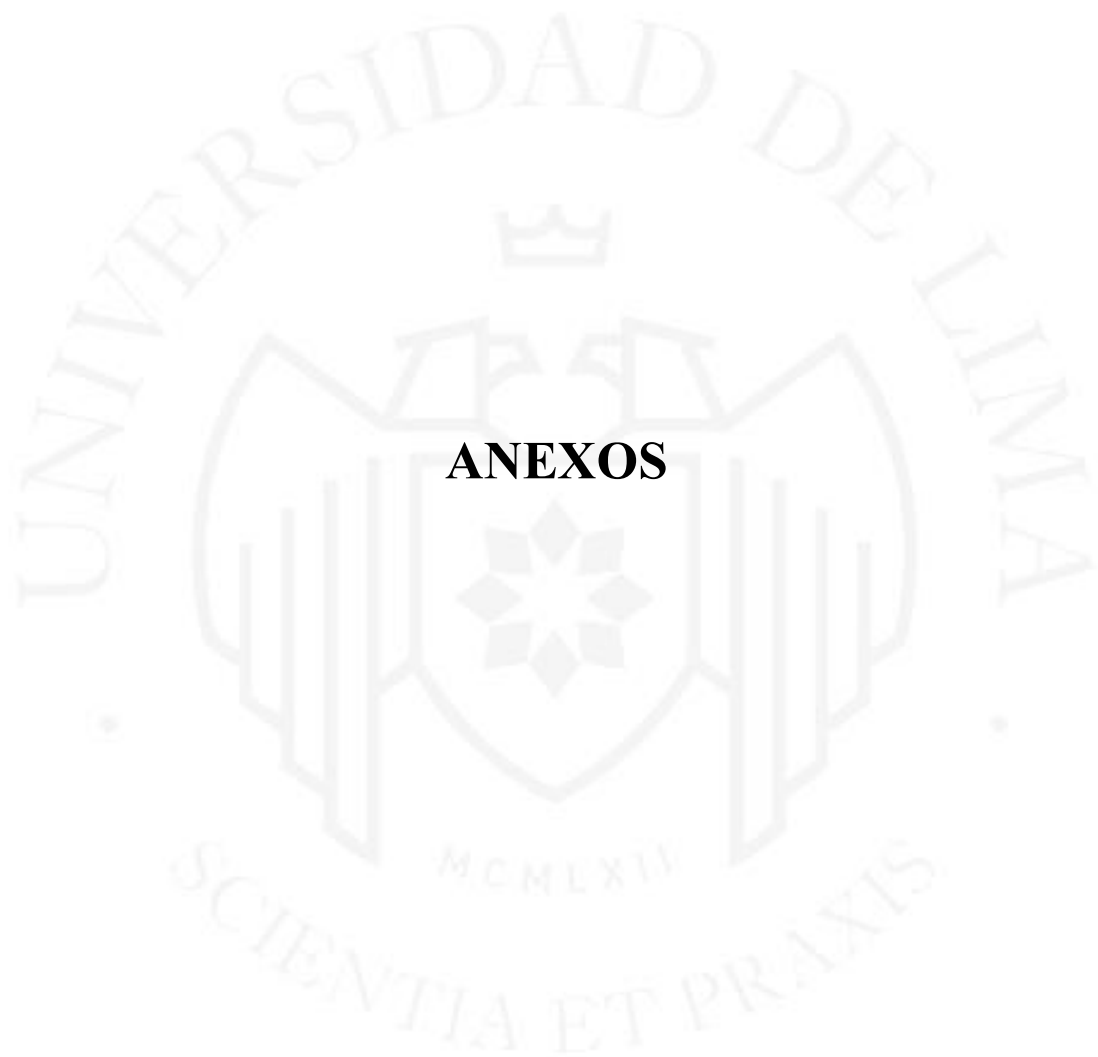
- Translatemedia. (2018). Brazil Social Media. *TranslateMedia*. Recuperado de <https://www.translatemedia.com/translation-services/social-media/brazil-social-media/>
- Transparency International. (2018). *Corruption Perceptions Index 2018 - Brazil*. Recuperado de <https://www.transparency.org/country/#BRA>
- Transparency Market Research. (octubre del 2017). Global 3D Animation Market: Snapshot. Recuperado de <https://www.transparencymarketresearch.com/3d-animation-market.html>
- Werner, A. (23 de 07 de 2018). Perspectiva para as Américas: recuperação mais difícil [Perspectivas para las Américas: una recuperación más dura]. *Fundo Monetário Internacional/Fondo monetario internacional*. Recuperado de <https://www.imf.org/pt/News/Articles/2018/07/20/blog-outlook-for-the-americas-a-tougher-recovery>
- World Bank. (2019). *World Development Indicators*. Recuperado de http://databank.worldbank.org/data/country/BRA/556d8fa6/Popular_countries
- World Trade Organization (WTO). (2018). *Services*. Recuperado de <http://i-tip.wto.org/services/ChartResults.aspx>

BIBLIOGRAFÍA

D'Alessio Ipinza, F. (2008). *Un proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (1.ª ed.) (pp. 125-138, 145-157, 184-196). Lima, Perú: Pearson.

Ferrell, O.C. y Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5.ª ed.) (pp. 246-257). Distrito Federal, México: CENGAGE Learning.





ANEXOS

Anexo 1: Recolección de información piloto

9 Jun. ☆

 **Milton Guerrero** <milton@redpost.pe>
para David, mi ▾

Saludos Jhostin, y David, les paso un resumen

• **¿Cómo se venden los servicios de animación? ¿Qué criterios seguir para dar un precio?'**

- Los Servicios de animación, se dividen en muchas categorías. Que hay que tener en cuenta antes de hablar de precio, y es bueno saber el mercado al que se apunta, aquí unos ejemplos
 - o Animación Publicitaria.
 - o Servicios especializados de producción para el entretenimiento (enfocados a una etapa específica del proceso de producción)
 - o Animación Educativa
 - o Servicios de visualización (arquitectura, ingeniería, médica, forense. Etc)
 - o Servicio de producción integral (cuando se produce por encargo de forma integral. Por ejemplo, una serie o un largometraje)

Aunque son distintos mercados, el criterio es básicamente el mismo, y cambia solo ciertos detalles, por ejemplo. Si es un largometraje o serie de TV el costo se consigue por minuto, y un spot de TV por segundo, aunque luego del cálculo, se hace suele reajustar el costo considerando la dimensión del proyecto y otras variables como tiempo de entrega y calidad, cada producto apunta a un nivel de detalle distinto.

- **¿El concepto plaza aplicado de marketing aplica en servicios, o se ve más como es el canal de comercialización?**
Es variable y depende del tipo de servicio de animación, para los servicios publicitarios o arquitectónicos, por ejemplo, hay una plaza claramente identificada. En la creación de contenido original, sería un canal de distribución.
- **¿Cómo se llega a dar la comercialización del servicio de animación?**
Los servicios como habíamos comentado son muy amplios y difieren mucho en su mercado objetivo y en consecuencia, su comercialización, tratate de hace un breve resumen de Entrenamiento.
 - Red de contactos, Markets internacionales (MAI, MIFA, MIPCOM, AFM, etc)
 - Servicios publicitarios
 - Red de contactos, agencias de publicidad, casas realizadoras, publicaciones especializadas.

Espero que les sea de utilidad



MILTON GUERRERO
PRODUCTOR GENERAL
www.redanimationstudio.pe
+ 51 969 013 084





Milton Guerrero
para David, mi ▾

22:58 (hace 15 horas) ☆



Estimados, les envío las respuestas a su cuestionario
Animación 2D y 3D de entretenimiento – Destino Brasil

1. ¿Técnicamente, qué criterios se deben de tener en cuenta para responder ante un pedido de animación 2D y 3D de entretenimiento?

En servicios de animación y producción, el componente técnico va muy ligado al artístico, puesto que la tecnología no es inaccesible, en consecuencia, para responder efectivamente a la demanda de servicios de animación, se necesitan contar con un equipo calificado y organizado de técnicos y artistas que a su vez trabajen con un diseño adecuado de producción y rápida capacidad de respuesta. Animación 2d y 3d se diferencian básicamente en las herramientas de software necesarias las cuales ya están estandarizadas. Por ejemplo, Toon boom y tv Paint para 2d, o 3ds max / maya para 3d. En ambos casos el proceso de post producción es muy similar y usan las mismas herramientas, After FX, Nuke, entre otros son los softwares más utilizados. Hay que tener en cuenta que el sonido y la música son especialidades en las que generalmente se trabajan con negocios externos especializados.

2. ¿Según su experiencia en el mercado internacional, sobre todo en Brasil, qué procesos cuentan con una mayor demanda: pre-producción, producción o post-producción?
Es variable, generalmente la demanda es de producción, puesto que la post producción se puede sub contratar con empresas que no son especializadas en animación, y la pre producción generalmente la trabaja el demandante, esto no es una regla, pero es lo más común.

3. ¿Cómo se determina el precio de un proyecto? ¿Qué criterios tiene en cuenta?

El precio se define por diferentes variables que dependen de la finalidad, por ejemplo la series de TV tienen menos complejidad calidad final que un largometraje puesto que se debe producir mucho más tiempo, una serie por ejemplo se mide por temporadas que pueden equivaler a 200 minutos o más de producción, en un tiempo relativamente corto, un largometraje generalmente son 80 minutos pero implican un mayor tiempo de producción pero en general se pueden tomar en consideración las siguientes variables:

- Personal artístico
- Personal técnico
- Línea de producción
- Costos operativos
- Costos de licencias
- Porcentaje de imprevistos
- Utilidad.

4. ¿Con respecto al medio de pago: cuando se realiza un proyecto hacia el exterior, cómo suele darse el proceso?

En el diseño de flujo de la producción se establece un cronograma de pagos, que está planificado de acuerdo a las necesidades de entrega de hitos y cumplimiento de objetivos.

5. ¿Cómo se realiza el pago a los animadores que trabajan en la empresa: por horas o salario fijo mensual? ¿Y, cuál es el promedio actual en el mercado?

Es relativo al proyecto, los proyectos de servicios de corta duración se trabajan con un criterio diferente a los de largo plazo, generalmente los proyectos cortos se pagan con una tarifa previamente pactada y los más largos con un sueldo mensual, además se suele trabajar con objetivos de productividad, aquí es importante señalar que el nivel de experiencia del animador es un punto de inicio para pactar los honorarios que pueden variar entre 1500 soles para practicantes o animadores junior hasta 5000 soles o más para líderes de equipo y animadores experimentados

Por otro lado, solicito el permiso de consentimiento para poder publicar la información brindada en el trabajo académico de investigación.

No hay problema

Gracias, Saludos.